COLLOQUE

UNE QUALITÉ RECHERCHÉE: *la santé*

CONSEIL
DES
DENRÉES
ALIMENTAIRES
DU QUÉBEC

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries
et de l'Alimentation

Dépôt légal
Bibliothèque nationale
2ième trimestre 1987
ISBN 2-550-17733-9

COMITE EXECUTIF DU C.D.A.Q.

CHEZ, Daniel
Directeur de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec
(Directeur)

CONSTANTINEAU, Richard
Président-directeur général, Pomexpan, Longueuil
(Président)

DUFOUR, Jean-Claude
Professeur, Département d'économie rurale, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, université Laval, Sainte-Foy
(Vice-président)

GIROUX, Roger
Directeur technique, Division lait de transformation, Agropur, coopérative agro-alimentaire, Granby
(Vice-président)

GREGOIRE, Yvan
Catelli Limitée, Directeur de la recherche, Montréal
(Vice-président)

GUERCH, Abdesslam
Secrétaire du Conseil des denrées alimentaires du Québec, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec
(Secrétaire)

MORIN, Gilles
Médecin vétérinaire, Coordonnateur régional (Québec), Formation et gestion des ressources, Inspection vétérinaire, Agriculture Canada, Saint-Hyacinthe
(Directeur)

COMITE D'ASSURANCE DE LA QUALITE

BANVILLE, Gilbert-J.
Directeur, Station de recherche agricole, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Les Buissons

BERTRAND, Guy
Directeur du contrôle de la qualité, Société des alcools du Québec, Montréal

BETOURNAY, Patrick
Catelli Limitée, Montréal

BOULERICE, Maurice
Surintendant, Service de l'assainissement de l'eau et de l'inspection des aliments, Communauté urbaine de Montréal, Montréal

EMARD, Léo
Consultant, Beloeil

GRENACHE, Claude
Direction de la recherche et du développement, Les Fromages Saputo Limitée, Saint-Hyacinthe

GUERCH, Abdesslam
Secrétaire, Conseil des denrées alimentaires du Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec
(Secrétaire)

JACQUES, Adrien
Chimiste, Outremont

LEMAY, Michel
Directeur, Direction de l'inspection des produits marins, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec

COMITE D'ASSURANCE DE LA QUALITE
(Suite)

MARCOUX, Robert
Directeur, Service d'aide technologique aux entreprises, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec

MASSON, Ghislain
Coordonnateur à la technologie de la transformation, Direction de la recherche scientifique et technique, Sous-ministériat aux pêches maritimes, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Gaspé

MORIN, Gilles
Médecin vétérinaire, Coordonnateur régional (Québec), Formation et gestion des ressources, Inspection vétérinaire, Agriculture Canada, Saint-Hyacinthe
(Président)

ROY, Gaston
Bexel, Division de la Coopérative fédérée de Québec, Sainte-Rosalie

SIMARD, Ronald
Professeur, Département des sciences et technologies alimentaires, université Laval, Québec

TREMBLAY, Denis
Coordonnateur en santé, sécurité et hygiène alimentaires, Steinberg Inc., Montréal

COMITE D'ORGANISATION DU COLLOQUE

BOULERICE, Maurice
Surintendant, Service de l'assainissement de l'air et de l'inspection des aliments, Communauté urbaine de Montréal, Montréal
(Président)

GUERCH, Abdesslam
Secrétaire, Conseil des denrées alimentaires du Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec
(Secrétaire)

MARCOUX, Robert
Service d'aide technologique aux entreprises, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec

MORIN, Gilles
Médecin vétérinaire, Coordonnateur régional (Québec), Formation et gestion des ressources, Inspection vétérinaire, Agriculture Canada, Saint-Hyacinthe

ANIMATRICE

SCOTT-THIBODEAU, Lise
Consultante, Montréal

SOUS-MINISTRE ADJOINTE

JARNUSZKIEWICZ, Agnès
Sous-ministre adjointe à la Commercialisation et au Développement industriel, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec

CONFERENCIER(E)S

LA HAYE, Pierre
Directeur des services techniques et ingénierie, Aliments Culinar Inc., Montréal

LAPORTE, Pierre
Service de l'environnement, Inspection des aliments, Communauté urbaine de Montréal, Montréal

MILLS, Bernice L.
Vice-présidente de Vitech-Con, Sainte-Anne-de-Bellevue

NANTEL, Albert
Directeur, Centre de toxicologie du Québec (Centre hospitalier de l'université Laval)

RODGERS, Victor
Chef des magasins corporatifs, Hudon et Deaudelin Limitée, Montréal

ST-PIERRE, Guy
Président, Minoterie Ogilvie Limitée, Montréal

RESPONSABLE DE L'INSCRIPTION ET SECRETARIAT

RUEL, Carole
Agente de secrétariat, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec

COMITE D'ACCUEUIL

LABELLE, Lise
Agente de secrétariat, Service du développement des marchés intérieurs, Direction du développement commercial, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Montréal

LEDUC, Lise
Agente de secrétariat, Direction du développement industriel, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Montréal

TABLE DES MATIERES

Page

M. Maurice Boulerice (Communauté urbaine de Montréal)..... 1

Mme Agnès Jarnuszkiewicz (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec)..... 4

Mme Bernice Mills (VitecH-Con)

"Un aliment nutritif est-il un aliment de qualité qui favorise la santé?" 13

Dr Albert J. Nantel (Centre de toxicologie du Québec)

"Un aliment de qualité peut-il contenir des substances qui ne favorisent pas la santé?" 22

Dr Pierre Laporte (Communauté urbaine de Montréal)

"Accidents d'origine alimentaire" 28

M. Victor Rodgers (Hudon et Deaudelin Limitée)

"La mise en marché des aliments et le facteur santé" .. 40

M. Guy St-Pierre (Minoteries Ogilvie Limitée)

"L'aspect santé dans la qualité totale d'un produit" .. 50

M. Pierre La Haye (Aliments Culinar Inc.)

"Perspective d'un cercle de maillage" 66

Remerciements 88

Monsieur Maurice Boulerice

Surintendant, Service de l'assainissement de l'air
et de l'inspection des aliments, C.U.M.

PRESIDENT DU COMITE D'ORGANISATION

Monsieur le président,
Mesdames et Messieurs du Conseil des denrées alimentaires du Québec,
Madame et Messieurs les conférenciers,
Chefs collègues du Comité d'assurance qualité,
Mesdames et Messieurs, participants au colloque,

Je tiens en tout premier lieu à vous souhaiter la plus cordiale bienvenue à ce colloque annuel du Comité d'assurance qualité. Le thème qui a été choisi cette année "Une qualité recherchée, la santé" est une illustration des préoccupations croissantes que l'on perçoit chez le producteur d'aliments. On est déjà allé

assez loin dans des réalisations remarquables sur la présentation, sur l'apparence, sur la couleur et je dirais même sur le sex-appeal de certains emballages. On aurait peut-être bouclé la boucle car on voit de plus en plus d'aliments qui sont vendus en vrac. Cette situation pourrait à la longue devenir préoccupante particulièrement dans le contexte de notre colloque d'aujourd'hui. Il y a quelques années, une nouvelle clientèle a fait son apparition et cette clientèle, qui semble vouloir prendre de l'amplitude, réclame et utilise des aliments qu'on lui présente comme naturels. Sans vouloir entrer dans la controverse que soulève cette nouvelle façon de voir les choses, il faudrait en utiliser les éléments les plus positifs et les plus valables et les intégrer dans l'ensemble de la production alimentaire habituelle qui est consommée par la grande majorité de la population. Les décideurs dans la chaîne agro-alimentaire doivent augmenter leur degré de préoccupation vis-à-vis le potentiel santé des aliments qu'ils produisent en conformité avec le grand thème de l'amélioration de la qualité de vie dont même les politiciens ne cessent de nous parler.

Les milieux scientifiques, médicaux et gouvernementaux ont depuis fort longtemps eu cette inquiétude en tête. Mais elle revêtait à nos yeux de 1986, un aspect plutôt négatif. On utilisait alors le concept que celui qui n'est pas malade est un être en santé. La plus belle illustration de ce que je viens de dire se retrouve dans le domaine de l'hygiène industrielle où les teneurs de substances nocives tolérées dans l'air que respirent les ouvriers étaient non pas celles qui pouvaient préserver leur santé, mais bien celles qui les empêchaient d'être malades. Heureusement, cette façon de voir les choses est en train de disparaître et ceci pour le bénéfice de tous, employeurs et employés.

Finalement, c'est le consommateur dont l'éducation a été peut-être lente à se faire qui viendra à exiger qu'un aliment ne soit pas que sain et exempt de substances nocives, mais contribue à améliorer son état de bien-être, sa santé. La radio et la télévision présentent au public des émissions de vulgarisation sur plusieurs aspects de la nutrition. On parle couramment, dans les salons, de minéraux, de protéines, d'oligo-éléments, de sucre, etc. Il faudra arriver à une situation où l'aliment qu'on veut mettre sur le marché porte sur son emballage des indications se rapportant à sa valeur nutritive.

La brochette de conférenciers qui a accepté de participer à notre colloque a été choisie pour sa compétence et sa connaissance des différents milieux pour lesquels la santé comme éléments composant la qualité d'un aliment est importante. Nous leur avons demandé de participer à notre colloque et de nous faire part de leurs préoccupations personnelles à ce sujet en tant que spécialistes dans leurs domaines respectifs mais également comme faisant partie du groupe des consommateurs. Nous leur avons également demandé de nous indiquer de quelle façon ils entrevoient l'avenir afin que tous ceux qui sont ici présents puissent dégager certaines lignes directrices.

Je tiens à remercier nos participants et je souhaite à tous une journée remplie de santé.

Mme Agnès Jarnuszkiewicz

Sous-ministre adjointe au Développement
industriel et commercial
M.A.P.A.Q.

Monsieur le président,
Conférenciers et conférencières invités,
Madame l'animatrice,
Mesdames et messieurs,

C'est avec plaisir que j'ai accepté votre invitation à venir, au nom du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, monsieur Michel Pagé, m'associer à vos échanges d'idées et démarrer ces travaux sur un aspect plus qu'important de la qualité des aliments, soit la santé.

Ce colloque, organisé par le Comité d'assurance qualité du Conseil des denrées alimentaires du Québec, m'apparaît être une tribune de choix pour l'expression des témoignages des industriels et des principaux intervenants du monde alimentaire. Cette année encore, vous avez réussi à réunir une brochette fort impressionnante de conférenciers et conférencières pour venir témoigner des attitudes de leurs entreprises et de leur association sur l'aspect santé dans les aliments. Je souhaite que les informations des membres du panel et des participants vous apportent un éclairage nouveau et une sensibilisation suffisamment forte pour changer des comportements au sein de vos entreprises et de vos organisations.

Au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, le mot "QUALITE" fait partie de la vie de tous les jours. Tous désirent voir s'améliorer la qualité des produits alimentaires.

Plusieurs consommateurs s'imaginent à tort que dans un Ministère comme le nôtre, la qualité des aliments est un secteur exclusivement réservé au groupe responsable de l'inspection des aliments. On reconnaît d'emblée aux inspecteurs et à ceux qui les dirigent la responsabilité de formuler les textes de lois et des règlements relatifs à la salubrité et à l'innocuité des aliments, de surveiller si les établissements se soumettent aux normes établies pour conditionner et transformer les produits agricoles et marins et de visiter périodiquement les lieux de conditionnement et de fabrication pour s'assurer que les conditions prévues sont respectées. Ces activités fort importantes nécessitent la participation de beaucoup de ressources humaines et financières pour sécuriser le consommateur à l'effet que des normes minimales ont été respectées. A titre d'exemple, le coût total de l'inspection

des produits carnés représente des déboursés de 30 millions de dollars et cette dépense s'accroît d'environ un million de dollars par année. Imaginez ce que signifient les déboursés pour couvrir l'ensemble des activités d'inspection dans le secteur agro-alimentaire: les produits marins, laitiers, végétaux, céréaliers et toutes les autres denrées alimentaires.

Cependant, la qualité totale des aliments touche à beaucoup plus d'éléments que seuls ceux que nous venons d'énumérer; elle nécessite la participation de tous les intervenants de la chaîne agro-alimentaire et, en particulier, de l'industrie de la transformation des aliments.

Le Ministère s'est donné comme mission de "favoriser l'adaptation de la capacité de l'industrie bio-alimentaire québécoise à mieux satisfaire les besoins actuels et futurs des marchés intérieurs et extérieurs pour le bénéfice des intervenants socio-économiques du Québec". Il s'agit beaucoup plus, comme vous l'avez compris, d'un rôle incitatif; nous serons des catalyseurs de l'action. Au sous-ministériat du développement industriel et commercial que je dirige, la priorité sera mise sur la fonction transformation et commercialisation. Nous porterons une attention toute spéciale au transfert et au développement des technologies susceptibles d'aider l'industrie à améliorer ses produits et ses procédés non seulement lors de la fabrication mais aussi de la commercialisation. La gestion de la qualité prendra une place croissante dans le partage des ressources humaines et financières disponibles. Dans cette optique, nous croyons aussi essentiel que les entreprises se dotent de ressources humaines compétentes pour aider, informer et soutenir le directeur général dans la gestion de la qualité et du développement technologique et commercial.

Au Ministère, la santé et la saine alimentation par des produits agro-alimentaires québécois ont une importance croissante. En tout premier lieu, nous comprenons que la surveillance de la salubrité et de l'innocuité des aliments qui sont offerts sur le marché doit s'appuyer sur le degré de risque que le consommateur est prêt à prendre face à son état de santé. On peut donc s'attendre à ce que les moyens et l'intensité de cette surveillance varient périodiquement mais en viennent finalement à s'ajuster le mieux possible à cette notion du risque acceptable.

En second lieu, la révision récente de la Loi sur la santé animale devrait contribuer à l'élimination des résidus médicamenteux susceptibles de nuire à la santé.

La mise sur pied, relativement récente, d'une Direction des politiques alimentaires devrait permettre la coordination de plusieurs activités en matière de nutrition humaine. L'information diffusée devrait éclairer le consommateur sur les exigences alimentaires de son organisme en fonction de son âge et de ses activités physiques. Elle devrait aussi contribuer à prévenir les carences de l'organisme humain dans sa diète journalière et à corriger les situations de déficit ou d'excédentaires de certains éléments nutritionnels.

Toujours en mettant l'accent sur nos produits alimentaires, ces interventions du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec sont aussi dirigées vers les industriels, les producteurs agricoles, les pêcheurs et les distributeurs afin de les inciter à développer et à utiliser les moyens les plus économiques et les mieux adaptés à la conservation d'aliments sains. Par les conseils agricoles du Ministère, nous informons les producteurs à minimiser l'usage des pesticides

et des herbicides susceptibles de laisser des résidus nuisibles à la santé humaine et animale.

Toutefois, ces activités resteraient sans effet si le producteur agricole, le pêcheur, le transformateur, le distributeur et le déaillant décidaient de ne pas relever le défi de l'excellence et de la qualité.

Au contraire, la santé sera optimisée si la qualité totale des denrées alimentaires est maximisée. Je vous réfère à vos cours de calcul différentiel et intégral.

Et cela ne veut pas dire non plus que les aliments coûteront plus cher surtout si l'on tient davantage compte des véritables besoins des consommateurs.

On a choisi le mois d'octobre comme mois de la qualité et le thème de cette année est "LA QUALITE: UN EFFORT D'EQUIPE".

Beaucoup d'efforts ont été déployés pour nous faire prendre conscience à nous les Québécois de la nécessité de se payer l'exigence de la qualité et inciter nos entreprises à adopter des politiques visant la qualité.

Et je perçois la tenue de ce colloque comme une contribution à cet effort d'équipe et le Ministère est d'ailleurs heureux de s'y associer.

Permettez-moi ici de revenir à ce concept de la gestion de la qualité totale qui, loin de faire abstraction du volet santé, l'englobe à mon avis. Appliqué au secteur alimentaire et dans une perspective où il demeure encore envisageable de concevoir un

virage nord-américain d'une situation très protectionniste à un environnement économique qui le serait moins.

La qualité totale est un processus continu qui se gère à la lumière de la situation économique de la concurrence; ce n'est pas un spectacle passager, une action ou un programme particulier qui s'arrêtera après "X" semaines ou mois.

La qualité totale est l'affaire de chaque membre d'un service gouvernemental ou d'une entreprise; elle ne peut être confiée exclusivement au département du contrôle ou de l'assurance qualité.

Elle fixe sa source dans le bureau du président et s'étend à chaque membre de l'organisation en passant par tous les niveaux de décision et tous les secteurs d'activité.

Inutile je pense de vous souligner qu'une telle orientation prend nécessairement un certain temps à être assimilée et totalement acceptée et exige des efforts constants pour la réalisation des changements d'attitudes sur lesquels une telle préoccupation doit s'appuyer.

Le concept même de la qualité totale doit mobiliser la participation des fournisseurs et des clients. Les produits finis seront toujours à l'image de la qualité des matières premières que vous recevez et des circonstances dans lesquelles vous les avez reçues. Les clients seront satisfaits dans la mesure où les produits répondent à leurs attentes. Il faudra donc trouver les moyens d'identifier ces attentes et besoins sous tous leurs angles et surtout d'en prévoir l'évolution future.

La qualité totale nous oblige à situer les besoins du client au premier plan des préoccupations de l'entreprise. L'approche utilisée dans le passé pour écouler les produits agricoles quasi envers et contre tous les besoins du marché intérieur ou extérieur doit maintenant et rapidement être remplacée par celle d'un marché mieux défini et d'un effort concerté pour le satisfaire.

Tout ça c'est bien poli me direz-vous, madame la sous-ministre adjointe, mais combien coûte l'application d'un tel concept dans une entreprise?

En fait, la qualité totale est une vrai aubaine. C'est plutôt la non qualité qui coûte cher.

Vous avez sûrement à l'esprit plusieurs exemples où un défaut moyen dans un produit fini a causé la ruine d'une entreprise ou encore ralenti considérablement sa croissance.

On estime que la non qualité compte pour 5% à 40% des coûts de production d'une entreprise.

Le journal LES AFFAIRES, dans une de ses récentes éditions, soulignait que la non-qualité coûte environ 30 cents par dollar pour les produits manufacturés au Québec comparativement à 20 cents aux Etats-Unis et 7 cents au Japon.

Ces pertes représentent pour le secteur manufacturier plus de 3 milliards de dollards annuellement et 9 milliards pour le secteur des services.

La non-qualité des opérations et des produits entraîne, de plus, la démobilisation du personnel. A l'inverse, la promotion de la qualité dans les opérations et les produits est un facteur-clé de motivation du personnel à tous les niveaux.

La qualité totale des produits d'une entreprise, lorsqu'elle est reconnue par le marché, améliore la compétitivé de l'entreprise. On parle beaucoup de productivité et de la nécessité d'accroître la productivité pour être plus compétitif. Pourtant, les mêmes matières premières, les mêmes équipements, les mêmes ressources humaines et les mêmes clients sont disponibles à tous les manufacturiers d'un secteur donné. Tout est donc dans la manière.

Enfin, la qualité totale, ce n'est pas du service après vente mais plutôt une qualité parfaite du premier coup. Comment éliminer les frais de remplacement, de visite aux clients insatisfaits, de transport des produits défectueux et surtout la mauvaise publicité souvent silencieuse qui inhibe le désir de répéter les achats? "La perfection doit y être avant que le sceau soit apposé".

En conclusion, vous voyez que nous avons un immense défi devant nous surtout si nous voulons conserver et améliorer notre place dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec est décidé plus que jamais à jouer son rôle de catalyseur dans toute cette opération d'incitation à la gestion de la qualité totale; il n'a pas l'intention cependant de se substituer aux décideurs, aux véritables responsables de la qualité que sont les industriels de l'industrie des aliments et boissons.

La santé est une qualité recherchée dans les denrées alimentaires mais la qualité totale l'est encore davantage.

Merci.

Madame Bernice Mills, Ph.D.

Service de l'industrie alimentaire
VitecH-Con

UN ALIMENT NUTRITIF EST-IL UN ALIMENT DE QUALITE QUI FAVORISE LA SANTE?

J'ai pensé commencer le colloque d'aujourd'hui par un tableau remarquable de Jan Stein, un Hollandais du 17e siècle qui nous rappelle bien les joies du boire et du manger. On y voit la bruyante intimité d'une famille du 17e siècle; il y a le chef de famille avec les joues rouges, le nez rouge, et qui s'adonne à l'ivresse; vous avec la grosse maman qui tient son bébé joufflu et des jeunes qui fument. Cette scène se passe au 17e siècle, mais en fait, les choses n'ont guère changé. En regardant ce

tableau, et si on a une déformation professionnelle de la santé, on aurait tendance à dire celui-là va mourir d'une cirrhose et elle fait sûrement de l'hypertension; le bébé va sûrement avoir le diabète à 30 ans et naturellement les jeunes vont mourir du

cancer du poumon. Qu'est-ce qui nous amène à réfléchir de cette façon? C'est que, contrairement au 17e siècle, nous sommes de plus en plus conscients que l'alimentation est en partie responsable des maladies dégénératives.

Le consommateur est de plus en plus informé sur les relations qui existent entre les aliments et les maladies. Le consommateur moyen est au courant que le sel va de pair avec l'hypertension, que le cholestérol et les matières grasses sont reliés aux maladies cardiaques et que le manque de calcium peut provoquer l'ostéoporose et que lemanque de fibre est associé au cancer du colon. On estime qu'une personne sur trois "dit" surveiller son régime. J'utilise l'expression "dit" surveiller son régime. J'utilise l'expression "dit" à la suite de mon expérience en pratique et d'enquêtes que j'ai réalisées. Il y a un monde de différence entre ce que l'on dit faire et ce que l'on fait en réalité. Les résultats d'enquête laissent supposer et j'appuie sur l'expression "laissent supposer" que beaucoup de consommateurs sont motivés à choisir leurs aliments selon un plan de nutrition.

L'industrie semble réagir à ces résultats d'enquêtes en produisant des aliments diététiques sur mesure. Cette situation doit nous faire réfléchir sur les facteurs qui influencent le choix du consommateur au moment de l'achat.

Certains diététistes vont peut-être sursauter car aucune enquête à date n'a su démontrer qu'un programme intensif en nutrition modifie de façon statistiquement significative le comportement du consommateur au moment de l'achat. Les gens en marketing le savent très bien lorsqu'ils demandent au consommateur: achèteriez-vous ce produit ou cet autre?

Les facteurs qui influencent le choix sont avant tout: la saveur, la couleur, la texture. Ce sont ce qu'on appelle les qualités organoleptiques du produit. Le prix, la facilité d'emploi deviennent maintenant des facteurs importants en raison du nombre de femmes qui travaillent à l'extérieur, qui n'ont pas le temps de préparer les repas; la nouveauté, qu'on rencontre maintenant sous la forme d'aliments mexicains. Les facteurs socioculturels, comme les réceptions, les parties vont prédominer avant toute considération d'ordre nutritionnel et constituent comme une sorte d'écran vis-à-vis les propriétés nutritives d'un aliment. La qualité nutritive tout comme la salubrité, la présence de micro-organismes dans un aliment sont des qualités invisible et c'est pourquoi il est difficile d'apprécier ces qualités parce que c'est non tangible pour le consommateur. Si on estime qu'une personne sur trois est au régime, comment se fait-il qu'on mange actuellement 30 fois plus de muffins, 46 fois plus de tablettes de chocolat et 59 fois plus de bretzels, 2 fois plus de croissants qu'en 1980. En fait, je me méfie beaucoup des enquêtes, j'ai pris cette illustration parce que je la trouve intéressante; en fait, c'est à la mode, elle s'adresse à l'industrie alimentaire mais le naturel, le nutritif deviennent de plus en plus en vogue. On constate que les gens veulent avoir l'impression qu'ils mangent comme il faut même si leur choix d'aliments est parfois douteux.

Une étude qui a été publiée dans le Journal of American Dietetic Association en 1985 fait la comparaison entre 12 repas pris au bar-salade et 12 repas chauds qui avaient été choisis par les clients. On a décidé de les analyser et d'en faire la comparaison. Les gens qui vont au bar-salade ont souvent l'impression qu'ils mangent moins de calories. "Je suis à la diète, je vais aller au bar-salade, je surveille mon régime". L'étude démontrait qu'au point de vue calorique, l'apport en matières grasses était plus élevé pour le bar-salade que pour le repas chaud et que la source de calories était les vinaigrettes. Les gens ont l'impression qu'ils vont manger mieux, qu'il y a moins de calories dans un bar-salade; c'est plus une impression qu'une réalité.

Avec toute la publicité négative sur l'ajout de produits chimiques aux aliments, le consommateur a besoin d'être rassuré. Le consommateur recherche un produit nutritif que ce soit pour des raisons évidentes de santé ou que ce soit pour avoir bonne conscience. Il recherche des mentions ou des connotations d'ordre nutritionnel qui l'aideront ou justifieront le choix d'une marque plutôt qu'une autre. Si on a deux produits essentiellement identiques, s'il y en a un qui a une connotion d'ordre nutritionnel ou qui possède un aspect de santé par rapport à un autre, la décision va se prendre finalement sur celui qui semble plus nutritif. La liste des ingrédients est également importante. De plus en plus, je me rends compte, avec l'expérience du milieu industriel, qu'il y a un aspect psychologique concernant la liste des ingrédients. Par exemple, l'acide malique comme agent acidifiant peut être aussi bien utilisé que l'acide citrique, pourtant on suggère de préférence l'acide citrique parce que "citrin, fruit citrin, pamplemousse, orange, acide citrique", c'est mieux.

L'acide malique est un acide organique qui vient des pommes mais les gens ne le connaissent pas.

Il y a les rehausseurs de saveur. Si on voit guanilate disodique, en fait ce sont des nucléotides, les gens disent qu'est-ce que c'est que ça? Si on met "extrait de levure" par contre, la levure c'est bon, alors l'interprétation, la tendance est aux levures, aux levures autolysées, aux extraits de levures et d'éliminer tranquillement les nuclotides, mais la plupart du temps, on aboutit quasiment aux mêmes produits, aux mêmes ingrédients. Par exemple, dans les formulations de viandes, des gens qui nous consultent, préfèrent indiquer "lait en poudre" plutôt que "caséine"; caséine c'est plutôt chimique; les gens, quand ils lisent la liste des ingrédients, aiment mieux voir lait en poudre que caséine. Alors, si le consommateur doit faire un choix entre deux produits essentiellement identiques, une affirmation d'ordre nutritionnel sur l'emballage d'un produit influencera sûrement le choix au moment de l'achat. Par exemple, maintenant on a des termes "légers"; si vous avez "légers", "bonne source de", "sans sucre", "sans sel", alors il y aura problablement une tendance à choisir, à produit égal, un "léger" par rapport à l'autre ou cela n'est pas indiqué ou "bonne source de" si quelqu'un ne l'indique pas par rapport à l'autre où cette indication n'apparaît pas.

Le Dr. Walsling, cette année, dans un article de Cereal Food World de Juin 86, disait: "Des études de marché ont démontré qu'à produit compétitif égal, le client choisit un produit pour sa valeur nutritive, c'est un produit compétitif égal, 52 % des fois et l'augmentation de la part du marché pour le produit nutritivement supérieur a augmenté de 8 %. On peut donc conclure que le marketing de la nutrition est valable et rentable.

L'éveil du consommateur à la bonne nutrition est identifié comme une occasion unique pour la planification d'une nouvelle stratégie de marketing pour les années 1980. J'aimerais vous donner quelques exemples que j'ai recueillis dans diverses revues périodiques professionnelles qui s'adressent à l'industrie. Par exemple, on parle du polydextrose qui vise le problème de l'obésité. On sait que la moitié de la population canadienne souffre, soit d'obésité, soit d'embonpoint. En fait , le consommateur demande de plus en plus de produits "légers" au point de vue calories. Il y a lieu d'être attentif aux indications qu'on peut voir sur les étiquettes. Dans le cas des croustilles, je croyais que la différence entre "régulier" et "léger" était beaucoup plus grande; une portion de croustilles, si je me souviens bien, contient 540 calories par rapport à 450 calories pour celles qu'on dit "légères". Au point de vue diététique, ça ne serait peut-être pas recommandable, mais pour la compagnie qui fabrique ces produits légers, elle accapare probablement une clientèle qui, autrement, serait allée à son concurrent.

On parle de plus en plus d'allégations en ce qui concerne "bonne" ou "excellente" source de minéraux; en fait, c'est un outil qui a été utilisé beaucoup par les compagnies qui produisent des céréales. Dans un proche avenir, lorsque les règlements sur l'étiquetage nutritionnel seront modifiés, les fabricants seront davantage en mesure d'utiliser ces terminologies pour caractériser leurs produits.

Maintenant, c'est à la mode, le calcium et l'ostéoporose. Bien des gens qui vont ajouter des produits laitiers, du lait, du lait en poudre à leur produit afin de rehausser la teneur en calcium. L'industrie laitière bénéficie, dans le moment, particulièrement des recherches qui ont relié le manque de calcium à l'ostéoporose

et regagne un petit peu de terrain perdu avec l'histoire du conflit entre le beurre et la margarine. Ils ont l'occasion de se reprendre avec le calcium. Je crois personnellement que la consommation accrue de margarine a pour cause son prix inférieur à celui du beurre et non pas son effet bénéfique sur la santé. Il y a des gens qui vont interpréter l'augmentation de la consommation de la margarine parce que les gens sont plus conscients au point de vue nutritif de la valeur de la margarine par rapport au beurre, etc. Le débat se situe réellement sur les prix de l'un pas rapport à celui de l'autre.

Il y a une course entre les sucres, pour qui aurait la meilleure part du marché. On a vu aussi dans certaines revues, des comparaisons entre la valeur énergétique du sucre blanc par rapport à celle du sucre brun. Industriellement, les sirops de fructose deviennent de plus en plus importants; on associe nécessairement le fructose a une meilleure source d'énergie. On voit également comment les compagnies font leur publicité.

Le cas de la firme Viau, que plusieurs connaissent, est un bon exemple. Viau a profité des enquêtes qui font la relation entre le cancer du colon et le manque de fibre dans l'alimentation. C'était pour vous donner des exemples où la tendance et la stratégie de marketing visent les aspects santé et nutrition. Jusqu'à récemment, la valeur nutritive n'était pas considérée comme un attribut de qualité. Les fabricants conviennent qu'ils devraient être au courant de la valeur nutritive de leurs produits mais dans le but uniquement de répondre à un public qui pourrait s'informer. Je dois être prête à donner les valeurs en calories, protéines, etc. si quelqu'un me le demande. Mais ils sont, pour la plupart, très inconscients de l'importance des quantités d'éléments nutritifs présents et de la qualité nutritive réelle

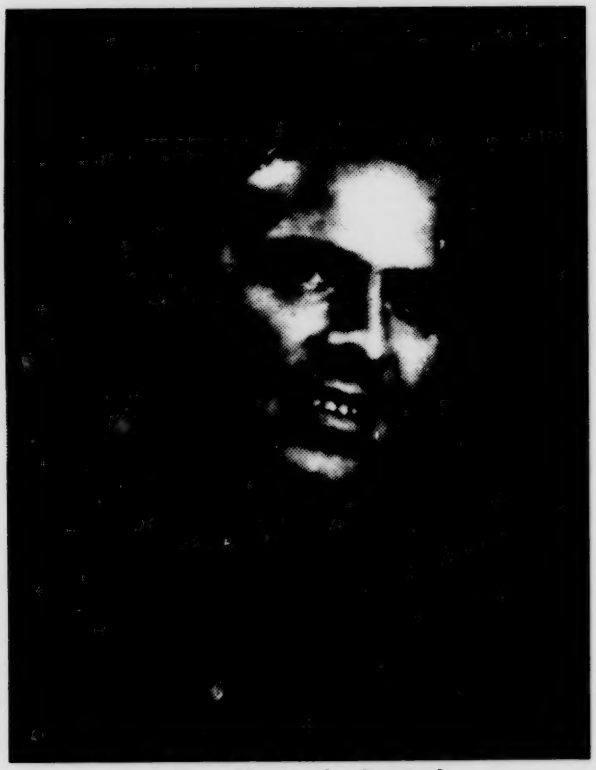
de leurs produits. Les fabricants font plusieurs analyses, on en fait également beaucoup chez Food Pro. Lorsque nous proposons ces analyses "tant de grammes de glucide, tant de grammes de protéine, etc.", c'est simplement pour être à l'intérieur des règlements de la Loi sur les aliments et drogues. Les fabricants ne se posent jamais la question à savoir: "est-ce que mon produit est riche en protéine, est-ce que mon produit est élevé en gras ou en graisse saturée, quel genre de gras, est-ce que j'ai des vitamines là-dedans, est-ce que je ne pourrais pas profiter du profil nutritionnel de mon produit, est-ce que je ne pourrais pas utiliser sa composition comme un outil de marketing?

Alors, c'est le message que j'essaie de donner ici aujourd'hui à l'industrie alimentaire, connaissez votre produit à fond, faites faire l'analyse de votre produit,le profil vitaminique, le profil protide, lipide, glucide et essayez d'avoir quelqu'un qui a les connaissances pour interpréter les résultats et vous dire: "vous avez un produit riche en calcium." A ce moment, regardez la Loi sur les aliments et drogues et voyez si vous ne pouvez pas utiliser certains termes "bonne source de" ou "excellente source de" ou même "léger" ou en fait "hyposodique". Il faut tenir compte nécessairement de la nature de l'aliment, mais il est aussi possible de faire certains ajustements nutritionnels sans que les autres attributs soient minimisés. Je sais que l'industrie alimentaire en est très consciente et que lorsque l'on réduit le sucre et le sel dans les aliments à ce moment-là, on doit donner un traitement qui est un peu plus sévère parce que l'on élimine ces agents de conservation. Si vous avez un ensemble de produits, essayez d'en modifier légèrement un des ingrédients, vous pourrez être alors en mesure de créer un autre ensemble de produits semi-diététiques par exemple en vous basant sur les élé-

ments nutritifs qui constituent des facteurs potentiels de risque par rapport au régime alimentaire de la population canadienne.

Dans votre contrôle de la qualité, envisagez donc aussi d'étudier, de regarder de près la valeur nutritive de votre produit. En vous basant sur les éléments nutritifs qui constituent des facteurs potentiels de risque par rapport au régime alimentaire de la population canadienne. Regardez les matières grasses et voyez si vous ne pourriez pas les diminuer un peu. Regardez la quantité de sucre, la sorte de sucre; est-ce que ça ne serait pas possible de réduire le sucre? Cela demanderait des ajustements au point de vue du produit, mais ça vaut la peine de regarder. Le sel, est-ce que je pourrais le diminuer? Est-ce que je pourrais modifier les carences en calcium, est-ce que je pourrais rendre mon produit plus riche en calcium; en fibre, est-ce que je pourrais ajouter de la farine de pois, de la farine de pomme de terre, du malt, en fait des substances qui pourraient ajouter des fibres? Alors, il est possible de rendre un produit plus sain, ou de créer un nouvel ensemble de produits et par le fait même, manifester une sensibilité aux problèmes de la nutrition qui pourrait aussi être fort rentable.

Je vous remercie bien.



Dr Albert J. Nantel

M.D., M.Sc., Directeur
Centre de toxicologie du Québec

UN ALIMENT DE QUALITE PEUT-IL CONTENIR DES SUBSTANCES QUI NE FAVORISENT PAS LA SANTE?

Répondre à une telle question présente un double défi puisqu'elle repose sur deux termes dont les définitions varient considérablement selon les milieux et les individus: Qualité des aliments et Santé. La notion de qualité des aliments a connu de nombreuses modifications dans notre société et sa définition est encore loin de faire l'unanimité. On peut observer deux extrêmes en termes de perception de ce qui est un aliment de qualité. A l'une des extrêmes on retrouve ceux qui considèrent que seul un aliment

totalement naturel peut être qualifié de qualité. Ceci signifie qu'il a été développé, transformé, conservé et distribué sans l'aide d'aucun produit chimique synthétique (ex. fertilisant, herbicide, insecticide, colorant, agent de conservation, saveur artificielle, etc.). A l'autre extrême se retrouve ceux qui considèrent que l'industrie alimentaire s'apparente de très près à l'industrie chimique ou à l'industrie pharmaceutique. Par conséquent, un aliment de qualité est celui dont on connaît parfaitement la nature chimique, dont on contrôle bien le dévelopement, dont on peut assurer la sabilité (fraîcheur?), la couleur, la texture, la pureté et, dans certains cas, le goût, afin de satisfaire le consommateur.

Il y a évidemment une infinité de positions mitoyennes. D'ailleurs le goût des consommateurs à cet égard varie lui aussi considérablement. C'est ainsi qu'après avoir connu la rage des supermarchés où tout était bien emballé dans du polyvinyl, aseptisé, bien présenté dans des étalages à grand déploiement, le public semble revenir vers des habitudes de consommation plus axées sur le modèle européen (petites boutiques spécialisées, produits frais, présentation en vrac, achats au jour le jour plutôt qu'hebdomadaires).

Comment peut-on expliquer une telle évolution dans l'attitude du public? Est-ce dû au fait que le public est mieux informé; peut-on parler des effets d'une réglementation plus stricte; ou s'agit-il tout simplement d'une évolution normale de l'industrie de l'alimentation en termes d'accessibilité des produits et de la clientèle? Je ne chercherai certainement pas à répondre à de telles questions. Je vais tout simplement me contenter de souligner certains indices qui peuvent aider à comprendre le phénomène

tout en soulignant certains paradoxes qui en rendent l'analyse complexe.

Un premier indice nous est fourni par l'évolution qui est survenu dans la définition de la santé. En effet, non seulement l'O.S.M., mais la majorité des organismes de santé à travers le monde ont cessé definir la santé négativement, comme une simple absence de maladie, mais de façon positive, comme un état de bien-être tant physique que psychique. Le public a suivi dans cette voie et, à la notion de santé s'est ajoutée la notion de qualité de vie. Pour les aliments, on a alors appliqué les mêmes concepts en s'intéressant de plus en plus à sa valeur nutritive, à sa fraîcheur, ainsi qu'à l'absence de contaminants chimiques potentiellement nocifs.

Le principal paradoxe que nous notons dans l'industrie alimentaire est le suivant: en même temps que les réseaux de distribution et de vente des aliments se développaient, au point de rendre accessibles, dans chaque quartier, des aliments non seulement de base mais même de luxe (halles, dépanneurs, Provi-Soir, etc.) sept jours par semaine et presque 24 heures par jour, on assistait à un effort considérable de mise sur le marché de produits plus durables. Ainsi, il devenait courant de pouvoir acheter des produits autrefois rapidement périssables qui ne portent maintenant que la mention "meilleur avant", 10, 15 ou même 30 jours plus tard. On aurait pû comprendre une telle préoccupation de la conservation à l'époque où l'on devait parcourir des milles et des milles pour s'approvisionner; où la moindre tempête de neige pouvait compromettre l'acquisition de denrées essentielles; mais maintenant!

Un autre indice nous est donné par la modification qui s'est produite dans le public en ce qui a trait à l'acceptabilité des risques imputables à l'exposition aux substances chimiques. Le public tolère beaucoup mieux un risque lorsqu'il se l'impose volontairement et qu'il le connaît bien. Par contre, il sera très réactif vis-à-vis d'un risque, même très faible, si celui-ci lui est imposé par un tiers ou par la collectivité. Peut être peut-on expliquer, en partie, ce phénomène par la perte de crédibilité du public vis-à-vis de la conscience sociale de l'industrie ou même vis-à-vis des organismes gouvernementaux dont le rôle est de les protéger. A cet égard, il faut comprendre que la lecture des ingrédients sur une boîte de céréales, de pouding, ou de nombreux autres produits alimentaires, ressemble plus à une table de matières d'un traité de chimie organique qu'à une recette de cuisine. Ceci est d'autant plus remarquable que l'on semble parfois s'ingénier à choisir des termes chimiques obscurs à la place de termes courants et bien connus.

Autre paradoxe: on demande au public d'être capable de se forger une opinion éclairée et pondérée vis-à-vis des risques que représentent les nombreux produits chimiques qui entrent dans la production ou la transformation des aliments, alors qu'il assiste constamment à de vives controverses d'experts à ce sujet. Ceci survient de plus au moment où les évaluations toxicologiques réalisées à l'aide de tests in vitro ou in vivo se multiplient à une vitesse telle que même les spécialistes réussissent à peine à en suivre le cours. Ajoutez à ceci la surenchère d'études épidémiologiques, supposément toutes aussi sérieuses les unes que les autres,mais qui se contredisent dans les résultats (ex. margarine c. beurre), et vous comprendrez mieux l'instinct de conservation qui se développe chez le consommateur.

Un autre indice nous est offert par le changement d'attitude du public vis-à-vis de l'eau potable. Durant près d'un siècle, l'on s'est sécurisé en traitant l'eau de consommation par des méthodes de filtration, de floculation et de chloration. En même temps, on polluait gaiement nos cours d'eau. Jusqu'au jour où l'on a réalisé qu'il devenait pratiquement impossible de rendre vraiment potable notre eau brute et que la chloration pouvait, dans certains cas, accroître la toxicité chimique de l'eau. On s'est alors dirigé vers l'eau embouteillée (le Québec est l'un des plus grands consommateurs d'eau embouteillée). Maintenant que des programmes d'épuration des eaux sont en cours, peut-on espérer que les habitudes de consommation vont être réversibles? D'ailleurs, l'industrie alimentaire a très bien compris le message et s'est rapidement emparée de ce marché.

Autre paradoxe que celui de la réglementation à outrance qui finit par fausser les objectifs initiaux que l'on s'était fixés. Ainsi, le bon oeuf de ferme, produit par des poules qui circulent librement sur le terrain, risque de ne plus être accessible avec ses couleurs tachetées, sa coquille épaisse et son jaune ferme. Il est remplacé par un oeuf d'une blancheur immaculée, à la coquille mince et cassante et au jaune fragile à l'extrême, mais correspondant parfaitement aux normes. Ainsi, aux Etats-Unis, a-t-on interdit durant plusieurs décades les phares à l'iode ou halogènes, beaucoup plus performants que les phares scellés traditionnels et, ceci, au nom des normes existantes.

Que nous réserve l'avenir?

Assisterons-nous à une adaptation pure et simple des méthodes de marketing aux nouvelles attentes du public (principe de la soupe à l'ancienne servie à la moderne)?

Verrons-nous des modifications significatives des principes de-mise sur le marché et de distribution susceptibles de s'adapter aux désirs des consommateurs?

Peut-on espérer de l'industrie agro-alimentaire une sérieuse remise en question concernant ses procédés de cultures et d'élevages dans le but de réduire sa dépendance vis-à-vis des produits chimiques (fertilisants, insecticides, herbicides, fongicides, suppléments nutritifs, médicaments vétérinaires, additifs, colorants, agents de conservation, etc.)?

Doit-on espérer un accroissement des contrôles gouvernementaux dans ce secteur sous forme de lois, règlements et systèmes d'inspection? Tout au moins peut-on espérer que comme pour l'industrie pharmaceutique, l'on exige de l'industrie alimentaire qu'elle fasse la preuve de l'efficacité de ses produits (valeur nutritive), autant que de son innocuité pour la santé?

Dr Pierre Laporte, M.V.

Surintendant
Direction de l'inspection des aliments
Communauté urbaine de Montréal

ACCIDENTS D'ORIGINE ALIMENTAIRE

Introduction

Après avoir écouté les conférenciers précédents qui nous ont assurés de la production d'aliments sains et non seulement sans danger pour la santé mais aidant à améliorer celle-ci, une question me vient à l'esprit.

Pourquoi un service d'inspection à la consommation alors que tous les aliments ou presque se trouvant sur le marché ont été produits sous surveillance de nutritionnistes, de diététistes et d'autres systèmes d'inspection qui ont fourni tous les efforts pour que l'aliment vendu ou servi soit un aliment santé?

En inspection des aliments, un grand principe doit être retenu: Une fois l'aliment produit, il nous est impossible d'en améliorer la qualité de base ou nutritionnelle mais beaucoup de moyens s'offrent à nous pour conserver la qualité de ces aliments et éviter ainsi de les rendre dangereux pour la santé.

En effet, le rôle de l'inspection de l'aliment à la consommation est de surveiller l'hygiène et la salubrité dans la conservation, la préparation et les manipulations des aliments dans le but ultime de protéger la santé publique.

Par son rôle d'éducateur, le service d'inspection doit informer les manipulateurs sur les dangers de contamination des aliments lors des manipulations qui sont sources d'accidents d'origine alimentaire.

ACCIDENTS D'ORIGINE ALIMENTAIRE

DR PIERRE LAPORTE, M.V.
COMMUNAUTE URBAINE DE MONTREAL

Définition: Ensemble de malaises, affections ou maladies dont souffre un individu suite à l'ingestion d'aliments contaminés.

Contamination: Introduction dans ou sur un aliment de micro-organismes, de substances étrangères ou de radiations qui altèrent les qualités sanitaires de l'aliment.

Aliment potentiellement dangereux:

Aliment consistant en tout ou en partie d'un produit laitier, d'oeuf, de viande ou de tout autre ingrédient naturel ou synthétique, sous une forme ou dans un état capable de permettre la croissance des micro-organismes infectieux ou producteurs de toxines.

Classification:

1.- empoisonnements

2.- parasitoses

3.- infections

4.- intoxications

5.- divers : - allergiques

- psychologiques

1- EMPOISONNEMENTS

REACTION VIOLENTE DE L'ORGANISME A UNE SUBSTANCE TOXIQUE (POISON) QUI SE CARACTERISE PAR L'APPARITION RAPIDE DE SYMPTOMES GASTRO-ENTERIQUES ET S'ACCOMPAGNENT PARFOIS DE D'AUTRES SIGNES SPECIFIQUES.

A) LES ALCALOIDES

- *PLANTES OPIACEES: MORPHINE, STRYCHNINE*
- *CHAMPIGNONS VENENEUX: PHALLINE*
- *POMME DE TERRE VERTE: SOLANINE*
- *MOLLUSQUES: PLANCTON : SAXITOXINE*
- *POISSONS SUBTROPICAUX: CIGUATERA*

B) LES METAUX LOURDS

Hg - Pb - As - Cd - Sn - Sb

C) LES PESTICIDES

ORGANO-CHLORES: LIPOSOLUBLES

ORGANO-PHOSPHORES: DEGRADATION RAPIDE

ORIGINE VEGETALE: PYRETHRE, ROTENONE

2- PARASITOSES

AFFECTIONS CAUSEES PAR L'INGESTION DE VIANDES CONTENANTS DES PARASITES OU D'ALIMENTS CONTAMINES PAR DES OEUFS OU LARVES DE CES PARASITES.

TRICHINOSE: - *PORC, OURS, CARNIVORES*

CYSTICERCOSES:
- *BOEUF: CYST BOVIS =T. SAGINATA*
- *PORC: CYST CELLULOSAE - T. SOLIUM*
- *LAPIN: T. PISIFORMIS - T. SERIALIS*

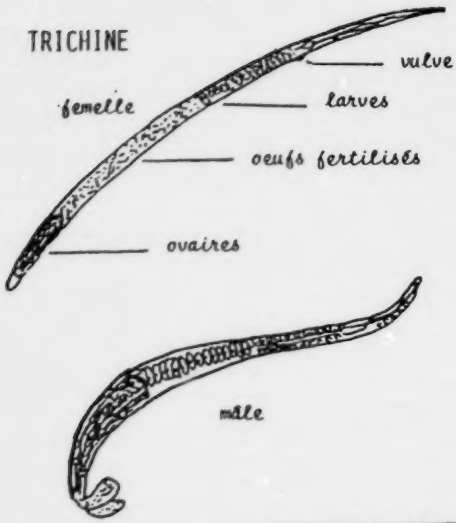
ASCARIDIOSE: *CHIEN, CHAT, PORC*
AGNEAU: TYANOSOMA ACTINOIDES

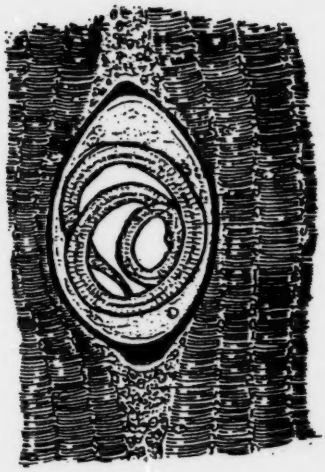
COCCIDIOSE: *LAPIN, OISEAUX, CHIEN*

SARCOSPORIDIOSE: *OISEAUX*

DIPHYLLOBOTRIOSE: *POISSONS*

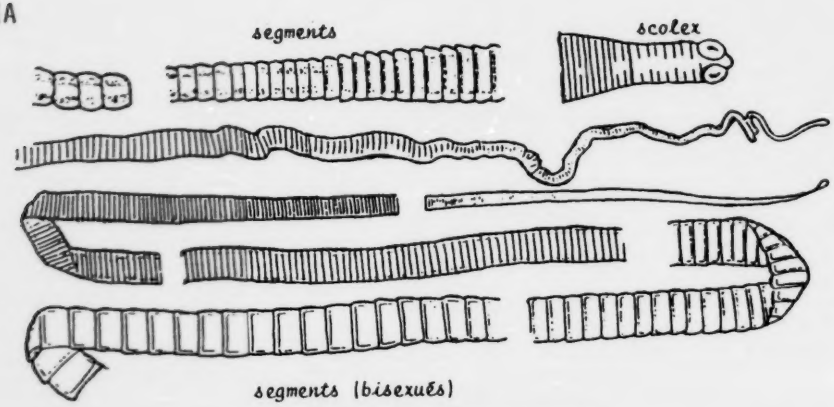
TRICHINE





larve enkystée

TENIA



ASCARIS

3- INFECTIONS

AFFECTIONS DONT LES SYMPTOMES SONT CAUSES PAR LA PENETRATION ET LE DEVELOPPEMENT DANS L'ORGANISME DE MICROBES PATHOGENES.

DEVELOPPEMENT MICROBIEN:

1.- CONTAMINATION: a) directe: toux, plaies, cheveux, excréments.

b) indirecte ou croisée: plans de travail, ustensiles, mains, linge de table, vêtements.

2.- NUTRITION: viandes milieu de culture idéal

3.- HUMIDITE: AW = 0.85

4.- TEMPERATURE: $4^{o}C$ à $60^{o}C$
$40^{o}F$ à $140^{o}F$

5.- DELAI: - croissance géométrique
- une génération par 20 minutes

ALIMENT CONTAMINE

DEPART:	10 000	100 000
1 hre :	40 000	400 000
2 hres:	320 000	3.2 millions
3 hres:	2.56 millions	25.6 millions

GENRE D'INFECTIONS

- THYPHOIDE, PARATHYPHOIDE: eau
- SALMONELLOSE: viande, oeufs, volaille, crème pâtissière, sandwichs, lait
  - contamination croisée
- SHIGELLOSE: (S. sonnei, S. paradysenteriae)
  - contamination par manipulateurs.
- YERSINIOSE: (Y. enterocolica)
  - contamination par l'humain ou petits animaux
  - lait (U.S.A. 1982 - 90 cas)
- CAMPYLOBACTERIOSE: (C. jejuni)
  - eau, lait (Alberta 1980), porc, volaille
  - contamination par manipulateurs, ustensiles.
- VIRUS:
  - hépatite infectieuse
  - polyomyélite
  - fièvre aphteuse
  - méningo-encéphalite.

4- INTOXICATIONS

AFFECTIONS CAUSEES PAR LA TOXINE ELABOREE PAR LES BACTERIES LORS DE LEUR CROISSANCE.

GROUPE DE TOXINES:

a) Neurotoxines: Botulisme : Cl. Botulinum

aliments: - dans les conserves dont le pH est supérieur à 4.5
- viandes, légumes, poissons, plats préparés.

contamination: par le sol

b) Entérotoxines:

1.- Staphylococcus aureus:

aliments: jambon, viandes tranchées, flans, garniture à la crème salades de pomme de terre, de poulet, produits préparés à l'avance.

contamination: lésions cutanées - porteurs rhino-pharyngés.

2.- Clostridium perfringens:

aliments: viande froide insuffisamment cuite, ragoût réchauffé, pâté à la viande.

contamination: par les excréments

3.- Bacillus Cereus:

aliments: féculents, céréales, purée de pomme de terre, riz frit crème pâtissière.

4.- Vibrio Cholerae:

aliments ou eau contaminés.

c) *Toxi-infections:*

Affections causées par la pathagénisité de la bactérie de même que par la toxine qu'elle libère in viva

1.- *Streptocoques:*

aliments: lait, fromage, amidon, gâteaux, jambon, volaille, viande.

contamination: plaies, manipulateurs.

2.- *Vibrio parahemolyticus:*

aliments: poisson, crustacées

d) *Mycotoxines:*

1.- *Aflatoxine: Aspergillus flavus*

aliments: noix, arachides, lait.

2.- *Ochratoxine: Aspergillus ochraceus*

aliments: lait, cultures agricoles moïsies.

5- DIVERS

A) ALLERGIES : - antibiotiques: dans le lait et viandes.
- fruits
- légumes
- M.S.G. (Glutamate monosodique)

B) ACCIDENTS PSYCHOLOGIQUES: - aspect de l'aliment
- corps étranger dans l'aliment (insectes
- répugnance

PRINCIPAUX TYPES D'EMPOISONNEMENT ALIMENTAIRE D'ORIGINE BACTÉRIENNE

Dr Victorien Fredette, B.Phar., Dr.Sc. (Paris)*

	AGENT	MÉCANISME	CIBLE
1-	Clostridium botulinum	neurotoxine	nerfs crâniens
2-	Staphylococcus aureus	entérotoxine	tube digestif
3-	Salmonella enteritidis	infection	tube digestif
4-	Welchia perfringens	enzyme	tube digestif
5-	Bacillus cereus	enzyme	tube digestif
6-	Streptococcus faecalis	infection	tube digestif
7-	Shigella paradysenteriae	infection	tube digestif
8-	Vibrio parahaemolyticus	infection	tube digestif

	PÉRIODE D'INCUBATION	SYMPTÔMES	DURÉE	MORTALITÉ
1-	24-72 heures	paralysies	8 j. à 8 mois	30-60%
2-	2-6 heures	vomissements	24-48 heures	0%
3-	12-18 heures	diarrhée	24-48 heures	2-3%
4-	10-12 heures	crampes	24 heures	0%
5-	10-12 heures	crampes	24 heures	0%
6-	2-18 heures	diarrhée	24-48 heures	?
7-	24-48 heures	diarrhée	48-72 heures	2-3%

* Institut de Microbiologie, Laval-des-Rapides, Qué.

Monsieur Victor Rodgers

Chef des magasins corporatifs
Hudon et Deaudelin Limitée

LA MISE EN MARCHE DES ALIMENTS ET LE FACTEUR SANTE

Bonjour mesdames,
Bonjour messieurs,

En ma qualité de représentant du groupe Hudon et Deaudelin, grossiste fournisseur des épiciers sous les bannières IGA BONIPRIX, BONICHOIX, BONIPLUS, BONI-SOIR et ELITE, il me fait plaisir de participer à cette conférence et je tiens à remercier le Comité d'assurance qualité du Conseil des denrées alimentaires du Québec pour cette invitation.

Au départ, je crois qu'il est important de préciser que le rôle d'un grossiste ou d'un détaillant en alimentation n'est pas de porter un jugement sur le contenu nutritionnel des produits offerts sur le marché. Toutefois, nous pouvons et nous nous devons de jouer un rôle positif en tant qu'INFORMATEUR. Nous offrons de l'information et laissons le libre choix au consommateur, qui lui, prend sa décision à partir d'une multitude de facteurs. Ainsi, l'aspect nutritionnel d'un produit, le prix, la disponibilité, les habitudes alimentaires personnelles, les modes, etc. sont autant de facteurs qui influencent le choix, et l'ordre de priorité accordé à chacun varie grandement d'un consommateur à un autre.

Ces priorités sont grandement influencées selon l'âge des consommateurs et c'est pourquoi les données démographiques sont à la base même d'une orientation à long terme en matière de développement de produits et de leur mise en marché.

Selon une hypothèse démographique plutôt optimiste, la population par catégorie d'âge subira des modifications profondes au cours des prochains 15 ans. Entre 1966 et 1976, l'âge médian des canadiens passait de 25 à 28 ans et devrait atteindre 36 ans vers l'an 2001. Nous aurions donc 50 % de la population au-dessus de 36 ans d'ici 15 ans et davantage de femmes que d'hommes, compte tenu de leur plus grande espérance de vie. Personnellement, j'aimerais bien vous dire que 36 ans c'est jeune!... mais halheureusement, d'un point de vue démographique, c'est plutôt vieux.

Pour être plus spécifique, j'ajouterai qu'en l'an 2001, les 35-60 ans représenteront près de 36 % de la population et les 60-90 ans un autre 16 %. Ces deux groupes dépasseraient donc en nombre les

0 à 35 ans qui devraient totaliser seulement 48 % de la population du Québec.

En l'an 2001, nous aurons mis 35 ans à faire passer l'âge médian de 25 à 36 ans, avec une augmentation moyenne de population à peine supérieure à ½ de 1 % d'ici là. Ainsi, à moins de changements majeurs dans les politiques d'immigration ou l'avènement de programmes sociaux très bien structurés pour favoriser la natalité, ce marché de consommateurs d'âge mûr n'aura rien de passager.

Je ne sais pas quelle est la moyenne d'âge des gens dans la salle, mais plusieurs d'entre vous réalisent déjà sûrement que passé 40 ans, le facteur santé prend beaucoup d'importance. C'est donc dire que le consommateur de demain lira davantage les étiquettes nutritionnelles et les manufacturiers de produits doivent s'y préparer dès maintenant.

Mais revenons au consommateur de 1986. C'est un individu d'âge moyen qui dépense davantage pour son alimentation, son habillement, ses soins personnels et de santé, ses loisirs, la lecture, etc. Il a tendance à devenir plus sélectif, plus judicieux, car le prix et la qualité sont plus importants que la satisfaction d'un caprice ou que le désir impulsif d'acheter. Il a problablement payé assez cher ses impulsions passées, pour devenir plus sage!

Il fait preuve de plus en plus d'individualisme dans ses habitudes d'achat. Il est plus ouvert sur le monde, ce qui l'amène à rechercher des spécialités et des produits plus sophistiqués.

Pour bien coller à la réalisé du consommateur d'aujourd'hui, tous les intervenants du domaine agro-alimentaire doivent tenir compte de plusieurs réalités qui, peu à peu, transforment les habitudes alimentaires du consommateur, c'est-à-dire:

- une plus grande disponibilité d'un plus grand nombre de produits alimentaires;

- les variations dans les prix des aliments;

- la popularité des aliments complètement ou partiellement préparés;

- le nombre croissant de ménages où les deux conjoints travaillent à l'extérieur;

- la taille décroissante des familles ou des ménages;

- l'intérêt croissant manifesté pour une saine alimentation, l'exercice physique et tout ce qui touche la santé.

Le consommateur d'aujourd'hui vit une ou deux générations derrière la famille nombreuse dont la mère au foyer produisait et préparait la majorité des aliments consommés par les siens, selon les disponibilités des saisons. Ses besoins sont différents.

En tant que grossiste en alimentation, nous nous devons d'être à l'écoute des nouvelles tendances afin de répondre aux attentes du consommateur de 1986... Nous sensibilisons nos marchands affiliés de même que leur personnel, notamment dans les rayons de production, c'est-à-dire la viande et les fruits et légumes.

Nos techniciens-conseillers en viande ont élaboré une série de coupes dont le nombre de portions correspond davantage aux besoins des ménages d'aujourd'hui qui regroupent, en moyenne, 2,9 personnes au Québec et au Canada. Des coupes, qu'on pourrait appeler "coupes-santé" visent à réduire la teneur en gras de la viande consommée. Le boeuf et le porc sont désossés et dégraissés. On encourage la consommation de veau, on offre de la volaille sans peau... On met en vedette les poissons et fruits de mer...

Par l'affichage en magasin, nous informons le consommateur sur la provenance, le choix, la conservation et l'utilisation de fruits et légumes frais, principalement ceux qui sont peu familiers au consommateur. Des ateliers sont offerts au consommateurs par certains de nos épiciers. Ces rencontres répondent à un besoin et stimulent la consommation de fruits et légumes frais. Les statistiques démontrent d'ailleurs que cette consommation est passée de 350 livres/année, par personne, en 1972, à 459 livres/-année en 1984. C'est une nette amélioration mais encore insuffisante car la médecine préconiserait une consommation de 800 livres/année...

Etant donné l'importance qui doit être accordée à cette source d'éléments nutritifs, nos responsables des agencements de magasins commencent à modifier la traditionnelle disposition des rayons dans nos supermarchés, en plaçant les fruits et légumes au début du trajet emprunté par les consommateurs. Traditionnellement placés à la fin du trajet, les fruits et légumes étaient trop souvent délaissés par les consommateurs qui, une fois rendus dans ce rayon, ne pouvaient que constater que leur budget alimentaire de la semaine était à sa limite, d'où une plus faible proportion de ces produits dans le panier alimentaire.

Dans le but de promouvoir une saine alimentaire, nous avons lancé cette année un programme qui se révèle très populaire, intitulé "Mes meilleures recettes". Il est depuis longtemps reconnu que la personne responsable de préparer les repas est toujours à l'affût de nouveautés. Nous avons donc misé sur un feuillet recette comme véhicule pour renseigner le consommateur sur les recommandations du Guide alimentaire canadien. Ces feuillets indiquent les catégories d'aliments du GAC contenus dans la recette. Nous y notons le nombre de portions qu'offre la recette et le nombre de kilocalories et kilojoules par portion. Nous suggérons de plus au consommateur comment il peut compléter le repas avec d'autres aliments faisant partie du GAC, de façon à servir un repas équilibré. Nous fermons la boucle, en donnant le maximum d'information sur l'aliment mis en vedette par la recette, par exemple: provenance, critères de sélection d'un produit sain, modes de conservation, etc. Nous écoulons 140 000 feuillets-recette chaque semaine.

Il est évident que le marché d'alimentation est le lieu privilégié pour véhiculer de l'information sur une saine alimentation. Mais il est important que tous réalisent que la promotion de la santé, par le biais d'une saine alimentation, est la responsabilité de tous les intervenants du secteur agro-alimentaire.

Le facteur négatif le plus tenace qui guide le consommateur dans son choix d'un aliment, est sans nul doute, "ses habitudes alimentaires". Des habitudes prises dès le jeune âge, dans la famille, et qui trop souvent, se perpétuent d'une génération à une autre. Même si le supermarché était tapissé de renseignements sur une saine alimentation, l'impact sera mitigé à moins qu'il y ait une sensibilisation à long terme de la population, à partir de la femme enceinte, de l'école élémentaire, jusqu'aux gens de

l'âge d'or dont les besoins sont différents et nécessitent des ajustements. Si un jeune enfant mange des aliments très assaisonnés, sucre, sel ou autre, ses habitudes alimentaires se forment et le suivront toute sa vie.

C'est donc dire que le meilleur effort de mise en marché, c'est l'éducation sur une grande échelle. Il ne faut pas perdre de vue qu'au détail, c'est la demande qui justifie l'espace en tablette. Nous ne demandons pas mieux que de multiplier l'espace accordé aux yogourts, au pain de blé entier, aux fruits secs, à la viande maigre, etc., mais encore faut-il que ces produits aient une rotation qui justifie l'espace qui leur est accordé. Même si on cachait les croustilles dans le coin le plus reculé du supermarché, le consommateur les trouverait, parce que ça fait partie de ses besoins. Une grande partie de la population est obèse et pourtant le phénomène des "calories vides" est très peu connu de la masse. Quand on mange quelque chose qui nous fait engraisser, et qu'en plus ça n'apporte aucun élément nutritif à l'organisme, il y a de quoi réfléchir.

D'ailleurs, nous travaillons présentement chez Hudon et Deaudelin, à mettre sur pied un programme dont l'objectif, comme il se doit, est de renseigner davantage le consommateur sur ce qu'il mange. Il ne m'est malheureusement pas possible d'élaborer maintenant sur ce sujet car ce serait dévoiler prématurément une approche de marketing.

Nous avons dit plus tôt que la population vieillit rapidement. Il n'est que raisonnable de prétendre qu'il y aura des modifications profondes des produits les plus en demande. Il y a là une avenue prometteuse pour les nouveaux produits, des produits qui tiennent compte des nouveaux besoins. Il est toutefois important

de se rappeler que le critère numéro un à observer, en matière de marketing de nouveaux produits, est de s'assurer de donner exactement ce que la promotion du produit prétend offrir. En tant que grossiste, nous avons été à même de constater que dans la catégorie de produits à faible teneur en calories, il y a eu des abus. Afin de prendre avantage d'un marché en évolution, certains produits ont été mis en marché trop rapidement et ne répondaient pas à leurs prétentions. Le consommateur s'en est rendu compte rapidement et les ventes ont descendu plus vite qu'elles n'ont monté. Le consommateur n'est pas dupe. Il faut donc éviter de vendre "des aliments santé" à moins de pouvoir appuyer ce que l'on prétend. La confiance du consommateur est fragile et elle est plus facile à perdre qu'à gagner.

Depuis quelques années, nous allouons de plus en plus d'espace aux produits laitiers. D'une part, à cause de la grande variété de produits maintenant offerts, et d'autre part, à cause de la popularité grandissante des fromages de toutes catégories. Octobre est le mois du fromage et le Festival des fromages canadiens, quoique ce soit une activité promotionnelle organisée par le Conseil canadien, a des retombées très positives sur la consommation de cette catégorie de produits recommandée par le Guide alimentaire canadien. En octobre, nos marchands multiplient les gros étalages de fromage qui sont agrémentés du matériel promotionnel des fournisseurs, des dégustations sont faites en magasin et certains marchands vont même jusqu'à organiser des dégustations pour les élèves de l'élémentaire. Ainsi, quoiqu'elle ait été commerciale à l'origine, une telle promotion contribue à faire connaître un produit sain. En 1984 et 1985, le PRIX NEPTUNE, offert par Pêches et Océans Canada, qui a décrété novembre, le mois du poisson, est une autre activité qui a le mérite de stimuler la mise en marché des poissons et fruits de mer dont la

consommation est trop faible parmi la population québécoise. Depuis 4 à 5 ans, nous encourageons nos épiciers à installer au moins un comptoir de poissons dans leur magasin, de même qu'un vivier à homards et un vivier à truites, de façon à intéresser le consommateur et l'inciter à consommer davantage de cette catégorie d'aliments reconnue pour sa faible teneur en gras.

Pour une population vieillissante, qui de toute évidence remplacera la quantité par la qualité pour répondre à ses nouveaux besoins, l'étiquetage nutritionnel prendra graduellement de l'importance. Si vous mangez moins, vous recherchez à éviter les calories vides pour obtenir le maximum de valeurs nutritives dans une plus petite quantité d'aliments. On voit d'ailleurs de plus en plus de personnes très âgées, manger de la nourriture pour bébés. Elles font le raisonnement suivant: "Si c'est bon pour un bébé en pleine croissance, c'est sûrement un produit nutritif".

Il semble que l'industrie alimentaire ait réagi positivement à la suggestion du Bureau de protection de la santé (Health Protection Branch) des Aliments et Drogues, de favoriser un système d'étiquetage nutritionnel basé sur la bonne volonté des intervenants dans l'industrie. Il appert toutefois, que l'étiquetage pourrait devenir obligatoire sur tout produit dont le marketing mise sur la valeur nutritive. On peut s'attendre à ce qu'au fur et à mesure de sa progression, l'étiquetage nutritionnel devienne un élément majeur dans le développement et la mise en marché des produits alimentaires.

Le gouvernement fédéral espérerait arriver à un premier format standard d'étiquetage au début de 1987, mais évalue que le processus d'échanges sur la question pourrait s'étaler sur une di-

zaine d'années avant l'implantation d'un système permanent et fonctionnel. D'intérêt international, l'étiquetage nutritionnel est un processus irréversible qui peut devenir un outil de marketing efficace car pour le consommateur informé, la présence de ces renseignements sur un produit est généralement interprétée comme le propre d'un produit de qualité supérieure.

Mesdames, messieurs, les habitudes alimentaires de la population ne se sont pas créées en un jour et elles ne se modifieront pas du jour au lendemain. Et pour répondre à la question "Quelle est l'importance du volet santé comme composante de la qualité des aliments?", je ne puis que déclarer que cette importance progressera dans la mesure où nous tous, en tant que membres responsables de cette société, travaillerons à sensibiliser la masse à ce qu'est une saine alimentation et à la convaincre des avantages qu'elle peut en retirer pour sa qualité de vie.

Je vous remercie.

DONNEES DEMOGRAPHIQUES STATISTIQUES CANADA
Prévisions et projections démographiques pour le Canada 1976 à 2001, hypothèse No 2.

Renseignements sur la progression du projet sur l'étiquetage nutritionnel tirés de la revue Food in Canada, Septembre 1986.

Monsieur Guy St-Pierre

Président
Les Minoteries Ogilvie Limitée

L'ASPECT SANTE DANS LA QUALITE TOTALE D'UN PRODUIT

En abordant le thème de votre congrès aujourd'hui, si j'ai bien compris la tâche qu'on m'a confiée, c'est de vous donner le point de vue de la haute direction d'une entreprise alimentaire.

Je ne prétends pas jouer à l'expert auprès de vous, mais on aurait pu faire appel à d'autres personnes dans l'entreprise que je dirige qui sont plus compétentes que moi. En fait, souvent, que ce soit pour un président ou un ministre, on ne leur demande jamais d'avoir les bonnes réponses mais de poser les bonnes ques-

tions. Peut-être qu'avec vous, je vais tenter d'aborder des questions et certains éléments de politique que nous faisons nous-mêmes, à l'intérieur du groupe John Labatt, pour justement répondre au défi que nous pose le problème de la qualité dans le contexte actuel.

Vous m'accorderez cinq minutes pour corriger l'impression fausse que vous pourriez avoir que le groupe John Labatt s'occupe uniquement de la bière: de la 50, de la 80. Je sais que la publicité dans notre histoire nous associe d'une façon particulière à la bière, mais j'aimerais brosser très rapidement pour vous et pour des raisons évidentes, la gamme de nos produits, ainsi que notre philosophie corporative. Ces deux éléments vont vous indiquer, d'une façon particulière, le risque très grand que nous courons et dans quelle mesure il nous faut y faire face pour éviter des surprises désagréables.

La compagnie John Labatt réalisera l'an prochain 5 milliards de chiffre d'affaires, dont 1/3 aux U.S.A. et 2/3 au Canada. Nous produisons, en termes de ventes, deux fois plus dans les produits laitiers que dans la bière. Nous réaliserons tout près de 2 milliards de ventes dans les produits laitiers au Québec, en Ontario, dans d'autres provinces canadiennes et aux Etats-Unis. Au Québec, nous possédons des marques telles que Sealtest, Lafrenière, Dallaire dans le Nord-Ouest québécois, et également Lactantia, qui est venue s'ajouter au groupe récemment. Nous sommes donc engagés dans les fromages, les beurres, les yogourts, les laits, les crèmes glacées, etc. Bien sûr, beaucoup de bibites sont des dangers possibles pour chacun des aliments que je viens de décrire.

Aussi, notre groupe Catelli vend des pâtes alimentaires, des sauces, des puddings (type Laura Secord sous-vide), les champignons Terra, le sirop d'érable, les conserves et les soupes. Chacun de ces produits a ses particularités et ses dangers pour nous.

Nous fabriquons également des jus au Canada et aux Etats-Unis: les jus Holiday (jus d'orange), ainsi que toute une gamme: du jus de la passion à celui de l'ananas en passant par d'autres jus. Les matières premières nous viennent des quatre coins du monde.

Dans l'Ouest canadien, nous sommes également dans la fabrication du pain.

Nous sommes les plus grands fabricants en Amérique du Nord de toute une gamme de légumes congelés, si on exclut les pommes de terre, destinée à l'industrie alimentaire et au détail.

Plus près de mes propres responsabilités, nous produisons aussi de la farine, du gluten de blé et des protéines végétales et de la nourriture pour les animaux. Celle-ci présente à l'occasion des risques qui peuvent affecter la réputation de la maison. Il me serait difficile de cacher que nous sommes les plus grands producteurs au monde de gluten et d'amidon de blé.

La gamme très diversifiée de produits que je viens d'énumérer constitue donc les activités du groupe John Labatt, qui comprend 84 usines réparties essentiellement en Amérique du Nord. Tous ces produits font l'objet d'expériences et de normes parfois communes mais plus souvent particulières à chaque secteur de notre entreprise. Cela laisse entrevoir la possibilité d'une

multitude de risques et de problèmes particuliers qui peuvent affecter la réputation de notre compagnie et contre lesquels il faut nous prémunir.

Pour faire suite à ce qui précède, depuis longtemps la philosophie corporative de la compagnie Labatt est une politique de décentralisation. Prenons à titre d'exemple le cas de notre responsable de l'unité des jus Holiday: on voudrait qu'il administre cette entreprise comme si c'était la sienne. Il ne doit pas s'attendre à ce qu'en haut-lieu on lui dise quoi faire, mais il demeure sujet à un minimum de contrôles centraux. Une telle décentralisation n'est pas sans certains problèmes.

Des différents contrôles que le Bureau de direction exerce au niveau de toutes ses entreprises mentionnons la trésorerie, les acquisitions, les dépenses de capitalisation, la planification, les rapports financiers et la gestion.

La trésorerie est centralisée: tous les soirs, l'argent recueilli par toutes les divisions est versé dans le même compte, de sorte qu'il n'y a personne qui soit obligé d'emprunter auprès des banques.

Les approbations d'acquisitions, de dépenses de capitalisation sont aussi centralisées.

La planification des entreprises est soumise aux mêmes contrôles.

Les rapports financiers mensuels sont aussi soumis à une discipline très sévère: le cinquième jour après la fin de chaque mois, il nous faut rapporter les résultats préliminaires, et le

dixième jour, les résultats définitifs; de cette façon, la gestion centrale peut identifier certains problèmes.

Etant donné la dispersion de nos usines à travers l'Amérique du Nord, on ne peut pas attendre deux mois et demi pour savoir si on a fait des profits ou des pertes.

L'autre sujet de centralisation concerne les deux premiers niveaux de gestionnaires. Ainsi, pour l'unité administrative, on ne s'occupe absolument pas du nombre de secrétaires, du salaire qu'on leur versera, ni de la politique des prix. Mais le bureau central aime bien avoir un contrôle sur qui a été engagé et dans quelles conditions, en vue de la relève et aussi afin de permettre une certaine mobilité des cadres.

Vu la vaste gamme de nos produits et la dispersion aussi grande de nos usines, je ne vous cacherai pas que nous sommes conscients de l'importance à accorder à la qualité de nos produits et aux risques.

Des événements récents nous poussent à accorder dans le moment présent beaucoup d'emphase à certaines de nos préoccupations qui coïncident peut-être avec celles que soulève le thème de votre colloque.

Premier item: je l'appellerais la bonne gestion financière. On va y aborder des faits communs et des termes favorisés par tous. Il est bon de se les rappeler, parce qu'il y a des incidents qui relèvent de choses tellement évidentes qu'on se demande comment ils ont pu se produire.

Deuxième item: nous avons installé récemment ce que nous appelons en anglais "Quality Audit", qui est, en somme, une vérification de tout l'aspect de la qualité. Sur le plan interne, nous accordons à cette fonction autant d'importance qu'à la vérification interne des états financiers. Nous avons une équipe considérable qui se promène dans nos divisions simplement pour faire une évaluation en dehors de tout problème. J'aborderai ce thème plus en détail.

Troisième item: ce point concerne les mesures que nous prenons pour la planification en cas d'urgence et ce que nous faisons à l'avance au cas où, un jour, on aurait un problème important. Avec la gamme des produits, des ventes de 5 milliards, et des profits de 100 millions cette année, il y a quand même un actif à préserver dans tout cela. Bien sûr, qu'y aurait-il de plus dommageable que d'avoir des problèmes avec les champignons Terra, qui pourraient affecter la réputation de la bière Labatt? Vous voyez un peu toutes les conséquences de cela. En d'autres termes, notre réputation est le plus faible maillon de l'ensemble de nos produits et nous en sommes très conscients.

J'aborde donc le premier item, celui de la bonne gestion manufacturière. Dans certains milieux, on utilise l'acronyme B.C.B.G.; quant à moi, j'utiliserai uniquement B.G.M.*, c'est-à-dire "Bonne gestion manufacturière". Plusieurs points ici méritent notre attention: je vais les passer très rapidement. Il y a toute une gamme de choses tellement évidentes à partir des matières premières, du contrôle de celles-ci, des procédés de fabrication, de l'entreposage qui méritent qu'à l'intérieur de chacune des divisions, on s'attarde un peu. On ne les laisse pas au goût du

---

* B.G.M.: Bonne gestion manufacturière

hasard ou à la bonne humeur d'un contremaître qui se lève un matin et décide que, dorénavant, il va écouler ses stocks d'une façon différente qu'il a pu le faire dans le passé. Nous avons donc une certaine préoccupation qui nous permet d'assurer un produit de qualité.

Dans le secteur de la farine, quand vous avez des tonnes de blé entreposé dans une usine, il est inutile de vous dire que ça attire des oiseaux, insectes, etc.; il faut donc prendre des mesures appropriées face à ces risques.

Il y a aussi les procédés de fabrication qui ouvrent la voie à certaines contaminations. L'hygiène, l'attitude et le comportement du personnel, la conception et la propreté de l'usine, et l'agencement des instruments, sont tous des points qui m'apparaissent très importants et c'est bien évident qu'on y attache une très grande importance.

Enfin, il y a toute la gamme des programmes d'entretien qui assurent que l'usine n'est pas laissée dans un état tel qu'elle pourrait favoriser des problèmes de contamination du produit.

Pour les questions relatives à ce que nous appelons une B.G.M. et des programmes, je désire vous signaler un aspect qui nous apparaît très particulier. Récemment, nous avons accordé plus d'importance à toutes les procédures et politiques au sujet du rappel de certains produits. Je pense qu'on ne peut pas laisser ceci au hasard et, de plus en plus, il faut s'armer dans l'éventualité où il serait nécesaire de rappeler certains produits. Ces types de rappel peuvent être de plusieurs natures. En termes de procédure, nous avons mis en place une série de mesures qui font de plus en plus partie de nos contrôles.

D'abord, il y a l'identification des produits telle que la date de fabrication, l'usine où ils ont été fabriqués, les lots, etc., qui nous permet de cerner l'ampleur du problème. Lorsqu'un problème surgit, on est capable de le relier à ces données.

Pour l'identification des matières premières, s'il y a un problème dans un produit fini, on peut le relier à la provenance des matières premières, aux lots, etc. Si de ces matières premières ont été utilisées dans d'autres produits sans qu'il y ait problème, cela pourrait justifier qu'elles n'étaient pas en cause.

Toutes les quantités de production sont enregistrées à chaque jour, ce qui nous permet de déterminer les quantités de produits qui devraient faire l'objet d'un rappel advenant un problème.

Il faut garder une documentation très complète sur le cheminement du produit, depuis sa production jusqu'à l'expéditeur, en tenant compte des moyens de transport, etc.

Finalement, la procédure exige de garder toute cette documentation pour une période qui dépasse la vie utile du produit ou la période de temps durant laquelle on pourrait se poser des questions. En d'autres termes, on va garder cette documentation qu'on jetait autrefois parce qu'on ne la jugeait plus utile. Qu'est-ce que ça va donner de garder les chiffres de production de mars 1984? Mais dans la mesure où des produits fabriqués en mars 1984 peuvent être encore sur les tablettes aujourd'hui, il est important de garder cette documentation pour plusieurs raisons.

En pratique, lorsqu'on a un doute, un problème, on a mis au point une procédure particulière qui n'est pas laissée au hasard, à savoir: comment va-t-on faire le rappel d'un produit?

Je mentionne, en passant, qu'au Canada et aux Etats-Unis, les gouvernements ne peuvent pas forcer un rappel obligatoire d'un produit. Par contre, un gouvernement peut saisir un produit, entamer des procédures en justice, et recourir à toute une gamme de mesures qui lui sont permises mais il ne peut forcer une entreprise à rappeler ses produits. Les rappels de produits, c'est un geste volontaire de l'entreprise.

Dans notre cas, c'est du niveau corporatif qu'émane la décision d'accepter le rappel d'un produit. La procédure pour une division, c'est d'avertir le niveau corporatif concerné et de donner les raisons pour lesquelles le rappel d'un produit devrait être mis en cause.

Si le rappel est approuvé au niveau corporatif, l'exécution de ce travail se fait selon une méthodologie consignée dans nos manuels.

Ce travail est généralement exécuté de la façon suivante:

1) Avertir les officiers des gouvernements sur la cause du problème, le pourquoi, comment, et dans quels délais nous pouvons exécuter ce rappel.

2) Avertir tous nos employés sur le pourquoi, à quelle condition, et à quoi se limite ce rappel. Cette approche nous permet une bonne communication avec nos employés, de leur donner les vrais dimensions de ce problème, et d'éviter ainsi qu'ils apprennent cet état de fait par les journaux.

3) Débuter les opérations et les contrôles d'une façon planifiée.

4) Désigner une seule personne qui agira comme porte-parole de l'ensemble du groupe pour répondre aux questions des médias ou de tous les intervenants dans ce dossier.

Il semble qu'au Canada et aux Etats-Unis, les gouvernements divisent en trois groupes les cas de rappel des produits:

- Les premiers cas sont ceux les plus sérieux, comme la toxicité, qui mettent en danger la santé même des consommateurs.

- Le deuxième cas, c'est un problème temporaire au point de vue santé, mais qui pourrait se corriger.

- Le troisième cas, c'est celui qui ne cause aucun danger comme, par exemple, une fausse déclaration sur la nature d'un produit; le gouvernement pourrait dire "tel produit ne répond pas à ses normes". Donc, c'est un cas, bien que non relié à la santé, qui peut à l'occasion faire l'objet d'un rappel à la suite d'une simple décision corporative.

Enfin, un bon programme de rappel prévu par une compagnie peut avoir des effets très positifs. A mon sens, il y a trois raisons qui ne doivent pas être négligées.

Premièrement, si vous n'avez pas de programme d'identification approprié et que vous ne connaissez ni le destinataire, ni le réseau de distribution utilisé pour un lot, vous vous exposez à une crise et vous serez obligé de rappeler une quantité considérable de produits. Enfin, une preuve bien étayée pourrait démon-

trer que le produit en question est sans danger. Alors, s'il n'y a pas de programme bien établi, il vous faudra rappeler toute votre production, faute de pouvoir identifier et de ne rappeler que ce qui mérite de l'être.

Deuxièmement, à défaut d'un programme bien structuré, vous vous exposez à une confrontation avec les représentants des différents paliers de gouvernement. Par contre, si vous êtes bien préparés, vous pourrez établir une communication ouverte avec ces gens en cas de crise et justifier les faits par une documentation appropriée. La moindre négligence dans ce sens pourrait laisser entrevoir un geste posé à la dernière minute sans aucune planification. Dans un tel cas, les gens des gouvernements seraient enclins à écouter surtout les réclamations des consommateurs et amplifier inutilement le problème, ne serait-ce que pour montrer qu'ils font bien leur métier. Il est donc essentiel de créer un climat de confiance, car ces agents peuvent collaborer à solutionner le problème plutôt que d'exercer des pressions sur l'entreprise.

La troisième considération touche toute la réputation de l'entreprise. Il y a bien des exemples aux Etats-Unis de fausses perceptions de problèmes qui après vérification n'en étaient pas. Le cas le plus évident qui est assez près du groupe Labatt, est celui de la brasserie Dow, dans la ville de Québec, où un certain nombre d'individus ont littéralement tué cette entreprise, qui était prospère et qui avait une bonne part du marché. Par un mauvais contrôle de la qualité, elle était obligée de détruire 14 500 gallons de bière par souci de protéger sa clientèle. Ce geste a été relié par la population à un produit douteux et de mauvaise qualité, alors qu'on n'avait probablement pas l'évidence scientifique que le produit était réellement défectueux. Pour

cette entreprise, la santé du public était l'une de ses priorités pour la qualité.

Concernant la vérification interne du contrôle de la qualité, nous avons mis sur pied récemment un groupe similaire à celui de la vérification interne sur le plan financier. Des vérifications externes viennent une fois par année certifier que vos états financiers sont conformes. Beaucoup d'entreprises ont aussi une vérification externe; nous y ajoutons une vérification interne. Les gens du bureau de direction s'assurent par un programme donné que les résultats sont conformes au bilan annoncé. Nous avons mis sur pied un groupe d'égale importance dont l'unique but est de s'occuper du contrôle de la qualité. Ce groupe sera composé de spécialistes, de biologistes, de gens de la production, etc. A bref avis, car il n'y a pas de programme préétabli un an à l'avance, ces gens vérifient si toutes les choses évidentes qui doivent être faites le sont en réalité.

A la fin de la visite, ce groupe établit un rapport dont une copie est remise au directeur de cette unité et l'autre, envoyée au bureau de direction. Cette démarche nous permet de déceler un problème en un point quelconque de l'opération et d'y apporter les correctifs nécessaires. D'ailleurs, ceci doit se faire en étroite collaboration avec les gens du milieu afin de prévenir des problèmes.

Cette prévention vous aide à bien réaliser ce qui se passe dans votre propre organisation et dans un domaine relativement complexe. Il y aurait intérêt à ce que ce concept soit considéré au moins dans des compagnies d'une certaine importance. Cette approche permet ausi de mesurer jusqu'à quel point des unités décentralisées et rentables sont en mesure de satisfaire non seu-

lement aux normes gouvernementales, mais de faire face aux cas difficiles.

Je vous parlais plus haut de la planification en cas de crise "CRISIS management". Sur ce sujet, il est intéressant de rapporter ici brièvement l'expérience assez intéressante que le groupe John Labatt a vécue.

Depuis deux ou trois ans, la compagnie John Labatt a retenu les services de la firme Bussen et Marsteller, un des principaux groupes américains de spécialistes en planification en cas de crise (Crisis Management). Je vous signale en passant que cette firme a été engagée dans plusieurs grands dossiers alimentaires ou autres à travers le monde, comme Bhopal et Gerber récemment. Au cours d'une présentation qu'il a faite lors d'une réunion mensuelle du bureau de direction de notre groupe John Labatt, un membre de cette firme de spécialistes a soulevé la grande question: que faites-vous en cas de crise qui met en danger la vie de votre entreprise? Drôle de coïcidence: à peine de retour de cette rencontre avec cet expert, je lisais dans la presse de fin de semaine l'incident de la Ferme St-Laurent. Pour moi, c'était très révélateur et pertinent.

L'expert nous avait exposé les questions susceptibles d'être posées par les médias dans un cas semblable. Or, ce sont exactement les mêmes questions que les journalistes ont posé aux responsables de la Ferme St-Laurent. C'est-à-dire, les premières questions que les journalistes vont vous poser sont:

- Depuis quand le savez-vous?
- Qu'avez-vous fait depuis?
- Allez-vous rappeler vos produits? etc.

Inutile de vous dire que ces questions m'ont rappelé les prédictions du représentant de cette compagnie d'experts.

Je vous signale brièvement ce à quoi une entreprise doit se préparer à faire face dans une situation semblable. Il est évident que cela engendre des coûts, mais c'est la fonction de la haute direction de mesurer les rendements de certains investissements. Ainsi, s'il faut investir pour une question de rentabilité, il faut le faire également pour se protéger en cas d'urgence. Certes, on paie des assurances. L'incendie chez Alexis-Nihon, qui a touché le bureau-chef de Catelli, illustre bien quelle conséquence un sinistre peut avoir sur les opérations d'une entreprise.

Essentiellement, dans une planification de crise, nous faisons d'abord une évaluation des risques (audit) dans chaque division du groupe Labatt. Les risques peuvent varier selon les différents produits, le type d'entreprise et sa localisation. Il ne faut pas négliger les risques de sabotage interne lors de conflits dans les relations de travail. En conclusion, il faudrait analyser et évaluer tous les types de risques possibles en fonction de leur spécificité dans chaque entreprise.

Ensuite, on doit imaginer et mettre en place divers scénarios pour palier les différents risques ou problèmes identifiés, ainsi que les moyens et les mesures à prendre dans l'éventualité de ces cas.

De plus, on consigne dans un manuel dit "livre rouge" de cas d'urgence toute information relative au plan d'action, les personnes à contacter à tous les niveaux d'autorité, gouvernements

et autres, ainsi que le cheminement critique de toutes les opérations à entreprendre.

Il est aussi important de constituer une équipe en y précisant les niveaux de cadre et les responsabilités de chacun et prévoir le public auquel on doit s'adresser, que ce soit le consommateur, les médias, les gouvernements, etc., le mode d'approche de ces milieux et le type de message à communiquer.

Si un désastre se produit, même dans un pays lointain comme pour Bhopal, aux Indes, il est légitime et de notre devoir sur un plan humanitaire de compatir à la douleur des peuples en cause et de voir comment on peut les assister.

Dans certaines circonstances, on est obligé de réagir immédiatement même si plusieurs éléments du dossier vous échappent complètement. Si on vous alloue trois semaines pour tout vérifier, il n'y a pas de problème à donner une réponse éclairée. Par contre, si on vous demande une réponse dans les trois heures, vous ne pouvez pas, même là, vous permettre de faire des hypothèses et de vous tromper, voire même de différer la réponse dans trois mois. Il est important de désigner à l'avance un porte-parole de ce groupe, ayant une certaine habilité à communiquer avec les médias et autres intervenants, et possédant un comportement exemplaire pour cette tâche.

Enfin, ce plan devrait contenir les directives pour l'entraînement du personnel de ce groupe d'intervention.

En terminant, j'ai essayé de mettre en évidence les trois thèmes essentiels du message qu'on m'avait demandé de vous adresser. J'espère avoir réussi. Il est évident que les directions de

toutes les PME sont de plus en plus conscientes des problèmes reliés à l'assurance et à la protection financière de leurs entreprises contre les risques précités. J'aurais pu m'attarder aux différents problèmes qui accablent l'industrie, mais je crois que tous sont conscients de ces préoccupations.

En résumé, tout problème de fabrication, dès qu'il touche la santé publique, suscite chez le consommateur une réaction d'autodéfense qui le porte à rejeter une marque. C'est une réaction légitime qui ternit d'ailleurs l'image de l'entreprise.

Il est évident que ces approches ne concernent pas seulement le secteur alimentaire mais toute la structure industrielle, mais qui nous touchent plus particulièrement, vu la complexité de notre système agro-alimentaire.

Merci et bonne journée.

M. Pierre La Haye

Directeur des Services
techniques et Ingénierie
Aliments Culinar Inc.

PERSPECTIVE D'UN CERCLE DE MAILLAGE

INTRODUCTION
ou: L'éloge de la vente

Je ne vous apprendrai rien en vous disant que la conjoncture actuelle, au Québec, n'est pas toute rose: pensons au taux moyen de chômage, qui se situe à 12%, ou, pire encore, à celui de 25% qui frappe les moins de trente ans. Des expressions comme "poli-

tique de plein emploi" ou "le droit au travail" sont biens gentilles, mais encore faudrait-il qu'il y en ait, du travail!

Et voici que, par ces temps où se ralentit la demande,l'offre se fait de plus en plus abondante par l'émergence, sur nos marchés, de pays producteurs nouveaux, comme Taiwan, Corée du Sud, Singapour.

A d'aussi lourds défis, je ne vois guère qu'une réponse valable: **créer des emplois.** - Comment? En vendant plus. - Elementary, my dear Watson, me répondrez-vous; mais comment vendre plus?- Réponse: en vendant de meilleurs produits à de meilleurs prix.- Comment ça, alors?

C'est ici qu'arrive dans le décor la notion de **maillage**, avec tout le train de transformations internes qu'elle suppose pour que nos commerces et nos industries deviennent des **entreprises du troisième type.**

Soit dit en passant, je ne saurais trop vous recommander la lecture du livre portant précisément ce titre, de MM. Georges Archier et Hervé Sérieyx. Très stimulant! Non seulement pour les nouveaux concepts véhiculés mais aussi et surtout pour l'analyse de la situation dans laquelle se retrouvent les industries.

Un peu d'histoire

Un économiste américain, Edwards Deming, a proféré un jour une cascade d'évidences toute simple: l'amélioration systématique de la qualité engendre une hausse de productivité; l'abaissement qui s'ensuit dans les coûts permet de réduire les prix de vente; le

produit ou le service ainsi devenu plus concurrentiel rafle de nouveaux marchés; ce nouveau volume de ventes crée des emplois; et ceux-ci, en retour, s'enrichissent par la recherche de la qualité. Et la boucle est bouclée! C'est le nouveau cercle...-vertueux!

Dans sa candeur, cet énoncé bousculait beaucoup de comportements-et d'habitudes chez les managers; il allait révolutionner le monde industriel. Et le plus grand paradoxe, c'est peut-être que cette théorie d'un Américain allait devenir - on était durant les années cinquante - un des catalyseurs du miracle japonais.

Le miracle japonais

Le Japon, dont les empires industriels dataient de la fin du XIX^{e} siècle, sortait écrasé de la Seconde Guerre mondiale. Pour conjurer toute renaissance de la force industrielle et militaire japonaise, le vainqueur américain, personnifié par le général MacArthur, ordonna l'éclatement de ces empires en une poussière de PME. Mais les PDG de celles-ci se connaissaient entre eux, habitués de travailler ensemble. Et les conseils de M. Deming ne tombaient pas dans des oreilles de sourds. Sans liens financiers entre eux, sans s'intégrer à quelque pyramide de propriété, nos PDG japonais éprouvaient le besoin de poursuivre les affaires. Petit à petit, ils tissèrent un nouveau type de réseau économique: le maillage était né, fondé sur la communauté des intérêts, l'exploitation des mêmes marchés, la recherche de solutions aux mêmes problèmes, et la poursuite d'objectifs communs. Les liens se créaient autour du partage plutôt que du contrôle, autour de la collaboration plutôt que de la concurrence suicidaire.

Résultat? Le petit David japonais de 1945 talonne aujourd'hui le Goliath étatsunien, aux premiers rangs de la liste des pays industrialisés. Sait-on, par exemple, que les Etats-Unis ne fabriquent à peu près plus d'appareils de télévision, dont la production est désormais concentrée surtout au Japon? Le maillage de l'industrie japonaise, commencé au début des années 1960, couvre aujourd'hui, telle une immense toile d'araignée, 80 % des établissements de ce pays. Preuve, soit dit en passant, qu'on ne peut longtemps juguler les dynamismes profonds d'un peuple.

Mais il n'y a pas que le Japon...

Avalisées par les succès japonais, les théories de M. Deming ont suscité aussi un volet américain, en particulier dans le bassin industriel de la fameuse Silicon Valley, en Californie: destin singulier d'une idée qui allait connaître sur les deux rives du Pacifique ses plus séduisantes réalisations.

La France elle-même n'a pas été inactive dans ce domaine, et l'on y a vu naître plusieurs formules qui, nettement européennes de conception, n'en contiennent pas moins des leçons pour nous: modèles dit "de foisonnement", "techno-financier" et "par entrepreneurship".

Qu'est-ce que le maillage?

Mais enfin, demanderez-vous, qu'est-ce que maillage? C'est une relation privilégiée entre des entreprises qui ont un intérêt commun à se concerter, à planifier leurs besoins à tous, en reliant entre elles leurs plans de production, leurs études de mar-

ché, l'évolution de leurs produits et leurs demandes en fournitures.

La structure du maillage

Le maillage prend, successivement et simultanément, deux formes: horizontale et verticale.

Une société-mère, initiatrice ou animatrice du maillage envisagé, se regroupe avec d'autres sociétés animatrices ainsi qu'avec une banque participante. Ce regroupement permet une réinvention des pratiques commerciales et en particulier des opérations de mise en marché et d'exportation. (Le nom de la société-mère sera parfois étendu à un certain nombre des sociétés ainsi maillées, afin de mieux affirmer l'image mondiale du groupe). C'est le maillage horizontal.

Dans le maillage vertical, la société-mère regroupe sous elle ses principaux fournisseurs (en amont), ou ses principaux distributeurs (en aval), ou les uns et les autres. Un fournisseur ou un distributeur peut faire de même à son tour, ce qui donnera lieu à un maillage de second rang, de troisième rang, et ainsi de suite.

Au Québec, ça bouge

Voilà pour la structure, mais que font donc les mailleurs?

Certes, il n'existe pas de modèle québécois de maillage "prêt-à-porter", il nous faut, par une réflexion commune, par une concertation, dégager les motivations qui nous poussent à créer mainte-

nant, à notre image et pour nos besoins, ce puissant outil de croissance collective.

C'est le 2 avril 1985, devant la Chambre de commerce de Montréal, que Roger Néron, président et chef de la direction de Culinar, lançait aux hommes d'affaires québécois le défi de mettre en place un système de concertation privé entre industriels, pour arriver à des formes de maillage. La réponse a été plus que positive: le 27 novembre suivant, trente-trois chefs d'entreprise fondaient le **Cercle des chefs mailleurs du Québec**. Depuis lors, celui-ci a défini en neuf points ses objectifs et s'est doté de règles de fonctionnement. Voilà donc déjà créé un lieu de réflexion dont on peut attendre énormément de choses. C'est une démarche à suivre de près.

Les buts d'une opération maillage

Sans décrire en détail les bienfaits que l'économie québécoise pourra retirer de l'application du principe de maillage, contentons-nous d'énumérer ici quelques-uns des problèmes dont il faciliterait la solution: la faiblesse de notre industrie secondaire (industrie de transformation), face à nos secteurs primaire et tertiaire plus développés; la nécessité de créer de l'emploi, la nécessité de concurrencer les géants sur les marchés mondiaux; la difficulté de définir la vocation de chaque région économique du Québec en dehors de l'exploitation de la ressource naturelle locale; la difficulté d'orienter les politiques industrielles autrement que par la voie étatique; la difficulté de définir de véritables stratégies de croissance; la sous-utilisation de la matière grise et de la créativité disponibles au sein de la main-

d'oeuvre de nos entreprises; la poursuite, en équipe, des objectifs situés hors de portée d'une seule entreprise.

AVANT LE MAILLAGE

De toute évidence, le maillage n'a pas pour but de rescaper des entreprises moribondes ou inaptes au fonctionnement. Et les résultats d'un maillage seront d'autant plus rapides et décisifs que chacune des sociétés composantes sera déjà en voie de devenir une "entreprise du troisième type". Or, l'entreprise du troisième type met en oeuvre quatre voies d'action principales, complémentaires entre elles, et que le maillage viendra couronner en élargissant leur puissance et leur portée. Examinons brièvement chacune de ces quatre voies privilégiées: la gestion intégrale de la qualité, le projet d'entreprise, la "réactique", et la mobilisation des ressources humaines.

Mieux que le contrôle de la qualité:
LA GESTION INTEGRALE DE LA QUALITE

Jusqu'aux années 1970, les soucis de nos entreprises au chapitre de la qualité se résumaient en un contrôle de celle-ci, axé surtout sur la fabrication de la plus grande quantité possible au plus bas coût possible. Dans la foulée de cette préoccupation, on a vu naître toute une panoplie de systèmes de contrôle, allant de l'échantillonnage statistique jusqu'aux logiciels sophistiqués du "Materials Requirement Planning". Cette obsession de la croissance quantitative, cette conception taylorienne de la qualité, nous ont fait privilégier la production plutôt que la qualité; elles nous ont amenés à rechercher, entre coût et qualité, des

compromis dont la seconde sortait généralement perdante. De la même obsession relève sans doute une bonne part de nos attitudes face aux ressources humaines: méfiance à l'égard des subordonnés, désir de "presser le citron", manque de communication (ou communications à sens unique, de haut en bas). Mais l'euphorie de la croissance quasi automatique masquait à nos yeux les graves dysfonctionnements de nos systèmes de gestion.

Encore l'exemple japonais...

Or, encore une fois, les Japonais ont appliqué au maillage la **gestion intégrale de la qualité** (GIQ), ou "Total Quality Control" (TQC). La "qualité" d'un produit ou d'un service n'est pas constituée des seuls ingrédients qu'on y met, mais plutôt de ce que le consommateur en retire à un prix qu'il juge raisonnable. Contrairement à ce que pense la majorité des manufacturiers, un produit n'est pas "de qualité" parce qu'il est difficile à fabriquer ou qu'il coûte très cher; ces deux caractéristiques combinées indiquent plutôt l'incompétence de la qualité. Les consommateurs n'achètent que ce qui leur est utile et ce qui les valorise. La "qualité" n'est constituée de rien d'autre.

La GIQ vise deux objectifs: une efficacité nouvelle dans la fabrication d'un meilleur produit à meilleur coût, d'une part, et, d'autre part, la mesure continuelle de la conformité du produit avec la demande du consommateur. Par la GIQ, on veut situer au coeur du management le souci d'une qualité intégrale: qualité du produit, certes; mais aussi qualité des services à la clientèle; productivité; qualité de la vie sur le lieu de travail; respect de l'environnement; qualité de fonctionnement de tous les

rouages de l'entreprise, comme de tous les moyens technologiques de celle-ci met à contribution.

Cette constante recherche de l'excellence veut incarner le concept de qualité dans la réalité quotidienne de l'entreprise, et non plus dans la seule teneur du produit ou du service. Ainsi, la qualité résulte-t-elle de la cohérence de toutes les étapes, dont le produit ou le service n'est qu'un aboutissement. Ce souci nouveau - ou, peut-être, cette réinvention du souci de "l'ouvrage bien fait" - devient le moteur d'une conception nouvelle de l'entreprise, le véhicule de son expansion économique, la garantie d'un climat plus humain en elle et autour d'elle. La préoccupation de qualité imprègne toute l'entreprise; c'est avant tout une attitude qui, partie d'en haut, s'étend à tous les échelons.

Dans cette perspective plus qualitative que quantitative, il ne suffit plus de quelques vérifications ponctuelles, ni d'un inspecteur en bout de ligne: chaque employé devient inspecteur; chacun apporte sa participation et ses suggestions à la création et au maintien de standards de qualité, image de marque de la maison. Faire bel et bon du premier coup, voilà qui coûte moins cher que tous les contrôles, tous les cafouillages et toutes les reprises.

Le client partout présent

Dès lors qu'on voit dans la qualité d'un produit "son aptitude à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais, les besoins des utilisateurs", on définit une "nouvelle frontière". La gestion intégrale de la qualité, c'est l'invention d'un nou-

veau marketing, où la notion de client n'est plus extérieure à l'entreprise,mais au coeur de celle-ci. Le client "externe" demeure, certes, celui pour qui le produit est manufacturé ou celui pour qui le service est offert, mais chaque membre du personnel devient "client interne" à chaque phase de la transformation. Ainsi, l'ouvrier qui, sur la chaîne de montage, transmet à un autre la pièce qu'il vient d'usiner satisfait les besoins d'un "client interne", et ainsi de suite jusqu'à l'utilisateur ultime.

Quand chaque employé, à chaque étape productrice ou transformatrice, prend conscience de cette impérieuse nécessité de satisfaire un client, l'entreprise est sur la bonne voie: elle peut viser à l'excellence et éliminer tout ce qui contredit la qualité. Or,la "non-qualité" - des analyses l'ont établi -ajoute au prix de vente d'un produit une "valeur inutile" de 10 % à 40 %.

La recherche des cinq "zéros"

Ces 10 % à 40 %, c'est la partie fantôme de chacune de nos usines; c'est la "fabrique de vent" dont nous tolérons la présence dans nos murs; c'est notre part d'inefficacité, contre laquelle nous devons entreprendre et poursuivre une lutte implacable. Cette chasse, les Japonais - encore eux! - l'ont baptisée la **recherche des cinq "zéros":**

0 panne
\+ 0 délai
\+ 0 défaut
\+ 0 papier
\+ 0 inventaire
Total: 0 perte

Zéro panne. - L'absence de panne coûte moins cher que d'excellents dépanneurs. Mieux vaut un dépannage préventif dont on choisit le moment, qu'un arrêt qui paralysera la production.

Zéro délai. - Comme une panne, tout délai coûte cher: c'est une panne d'efficacité. Le temps qu'on met à un changement d'outil, le délai d'un approvisionnement ou d'un paiement, le retard d'un courrier ou d'une transmission, l'hésitation à appliquer une décision déjà prise: tout cela fait aussi partie des prix-fantômes.

Zéro défaut. - La mise en place d'une organisation bien rodée, apte à fabriquer du premier coup un produit de qualité, coûte carrément moins cher qu'un long contrôle de la qualité, rigoureux et omniprésent.

Zéro papier. - N'en déplaise aux industriels des pâtes et papiers, le redressement d'une entreprise passe par l'élimination de la paperasse superflue. Dans le flot de papiers qui à chaque minute sollicite notre attention, il faut apprendre à discerner vite l'inutile de l'utile. Plus profondément, il nous faut cultiver les modes de communication plus directs et plus rapides, plus souples et plus efficaces que l'écrit sur papier.

Zéro inventaire. - Certes, la chasse aux pannes, aux délais et aux défauts aura, bien menée, allégé sérieusement nos inventaires. Mais il faut aussi nous attaquer de front à ces stocks superflus qui rongent nos espaces, alourdissent nos frais de manutention, d'entreposage et d'assurances sans rien ajouter à la qualité de nos produits. La réduction des stocks exige l'étroite collaboration de nos fournisseurs aussi bien que de nos distributeurs ou clients: pour les uns par des accords d'assurance-qua-

lité, pour les autres par l'instauration de calendriers de livraison. En amont et en aval doit jouer le souci du "juste à temps" (JAT) - "Just in Time", disent les Américains.

LE PROJET D'ENTREPRISE

La gestion intégrale de la qualité, clef de voûte de toute performance industrielle ou commerciale, ne dispense pas l'entreprise de se donner des points de références. Certes, toute société, du seul fait qu'elle existe, possède une mission, une raison d'être et des objectifs fondamentaux: formulés ou implicites, écrits ou non, clairs ou non dans l'esprit de tous les acteurs. Missions, raison d'être et objectifs, par-delà les impératifs économiques qui gouvernent la marche de la maison, concernent aussi les ressources humaines de celle-ci. Ce pôle de référence s'est généralement élaboré petit à petit au fil de la vie de l'entreprise, s'enrichissant ici des acquisitions techniques, et là des pratiques humaines. C'est la **culture de l'entreprise.**

Un projet à expliciter

Mais la turbulence actuelle de l'économie - turbulence avec laquelle il nous faudra apprendre à vivre, puisqu'elle peut fort bien s'installer chez nous à demeure - rend de plus en plus nécesaire le resserrement des liens qui unissent la société à ses employés et à ses cadres. L'instabilité des temps impose des communications rénovées, si l'on veut que chacun s'identifie à l'entreprise et y trouve réponse à ses aspirations profondes. De ces voies nouvelles de communication font de plus en plus partie

la bureautique, la robotique, la micro-informatique, la compréhension des phénomènes socio-techniques, qui deviennent partie intégrante de la culture de l'entreprise.

Ce qui n'était qu'implicite devra être explicité puis diffusé, afin de susciter l'adhésion de tous et de chacun, de les mobiliser dans un courant créateur. Le projet d'entreprise, c'est l'énoncé d'un grand dessein assigné à celle-ci, des politiques qu'on préconise peur y parvenir, et des valeurs qui constituent le patrimoine culturel de la maison. Il rappelle à celle-ci son passé, il reflète son présent, il porte son avenir; c'est le projet où s'inscrivent, au vu et au su de tous les participants, les vraies finalités de l'entreprise.

Un projet dynamique

Mais attention. Qui dit projet partagé dit processus dynamique, continuelle mise en question collective et personne, exigeant de chacun et de chacune qu'il se situe dans l'entreprise et sache la valeur du rôle qu'il veut y jouer. Chacun est appelé à une amélioration continue de ses modes de fonctionnement, en fonction d'objectifs réalistes: ainsi, on ne demandera pas à l'employé de s'améliorer de 100 pour cent, mais plutôt de trouver cent points précis qu'il peut améliorer de 1 pour cent.

Il s'agit ici de réconcilier l'individu et l'entreprise, pour que le premier s'approprie la seconde; il faut que l'individu y trouve un travail valorisant, où il puisse croître, apprendre, être heureux, se savoir utile. Culinar, à ce chapitre, énonçait ainsi, dès 1974, son parti pris de faire converger les finalités économiques de la boîte et les aspirations de son personnel:

> "Culinar... veut être l'une des plus rentables et des meilleures entreprises alimentaires canadiennes et, ce faisant, favorisera la croissance et le développement de ses employés sur les plans professionnel et personnel."

Il tombe sous le sens que la société qui a instauré chez elle un projet dynamique auquel adhère tout son personnel possède la maturité voulue pour participer à un maillage avec d'autres sociétés.

Mieux que le management:
LA "REACTIQUE"

La gestion intégrale de la qualité, même pratiquée sous l'éclairage d'un projet authentiquement partagé par tous, n'assurerait pas la souplesse de l'entreprise face aux mutations de la clientèle et du marché. Il y faut encore la "réactique", terme que j'emprunte aux auteurs de l'excellent livre que je citais tout à l'heure.

La "réactique", c'est d'abord une disposition d'ensemble, un mode d'organisation qui permettent de réagir avec une extrême rapidité aux transformations du marché; plus concrètement encore, c'est l'aptitude à répondre très vite aux besoins de la clientèle par la création de nouveaux produits et leur mise en marché. Bref, c'est le management des besoins de la clientèle.

Il s'agit ici de réduire à l'extrême la durée du cycle qui va de la perception des besoins du consommateur à leur satisfaction, en passant par l'étude, la recherche-développement, la fabrication du produit et sa mise en marché. Tout comme l'individu, l'entre-

prise a une perception de soi (l'ouverture interne) et une perception de l'environnement (l'ouverture externe). L'acuité de cette dernière doit permettre d'accélérer sans cesse la réponse aux "signaux" de la clientèle ou de la conjoncture. Il nous faut affiner notre sensibilité, pour réagir promptement à tous les changements qui surviennent: dans la technologie, dans les tendances de la consommation, sur les marchés locaux et les marchés mondiaux. En un mot, voilà les dirigeants d'aujourd'hui condamnés à devenir meilleurs conjoncturistes que bureaucrates. Le défi est de taille.

Mieux que la motivation
LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Gestion intégrale de la qualité, définition et partage d'un projet pour l'entreprise, promptitude à aligner produits et services sur les besoins changeants de la clientèle: tout cela exige la totale mobilisation de l'effectif.

Une entreprise du troisième type ne se contente pas de motiver son personnel: elle sait, surtout, mettre en place des systèmes propres à mobiliser toutes les énergies créatrices disponibles, à quelque niveau qu'elles se situent dans la pyramide. Cette mobilisation comporte plusieurs stades: information, sensibilisation, communication, concertation, formation. La mise en place des systèmes qui assureront cette mobilisation fait appel à divers types de structures "liquides" et souples. Nous en citerons quatre, qui correspondent à autant de niveaux dans la pyramide d'une entreprise. De la haute direction relève la mise en place, par le maillage, de liens de fonctionnement entre des entreprises par ailleurs autonomes. En deuxième lieu, les comités de qualité

correspondent aux cadres intermédiaires. Nous examinerons d'un peu plus près le cercle de pilotage, réservé aux cadres inférieurs, et le cercle de qualité, situé au niveau des ouvriers ou des exécutants.

Les cercles de pilotage

Les cercles de pilotage réunissent des gens choisis à divers niveaux de l'entreprise, sans égard à la division, au département, à l'établissement ou au service dont ils relèvent. Ils ont pour outil la réflexion stratégique, appliquée à un horizon prévisionnel de trois à cinq ans.

A l'échelle de l'entreprise, les cercles de pilotage assurent ainsi la diffusion, du haut vers le bas, des politiques, des objectifs et des missions - le projet partagé dont nous avons parlé tout à l'heure.

Les cercles de qualité

Formés d'ouvriers ou d'exécutants, les cercles de qualité constituent l'un des leviers les plus puissants pour la transformation en profondeur de l'entreprise. Là où ils arrivent à mettre à contribution la majorité du pesonnel, les cercles de qualité peuvent enclencher des changements énormes: dans le traitement de problèmes locaux ou ponctuels (conditions de travail, productivité, etc.); dans l'évolution des tâches dévolues à leurs membres et celle de leurs qualifications; dans la maîtrise de la production; dans la transformation des structures de communication, du style de gestion, etc. En un mot, les cercles de qua-

lité peuvent aider l'entreprise à passer du stade taylorien au stade participatif.

Mais l'accession des cercles de qualité à un développement heureux et à une action efficace suppose, de la part de la direction de l'entreprise, une large ouverture à des changements profonds de structure, de style et d'esprit.

C'est, pour l'entreprise, une question de survie: elle a le devoir de saisir les idées de tous ses membres, de mettre à profit celles mêmes des plus modestes. Il s'agit de mobiliser à nouveau tout ce capital d'intelligence, qu'une conception rabougrie de l'entreprise et du monde qui l'entoure a trop longtemps tenu pour stérile ou négligeable. Par bonheur, le vent tourne; le manager autoritaire retranché dans sa tour d'ivoire cède la place à l'animateur qui écoute plus qu'il n'ordonne, libère plus qu'il ne freine. L'expression "ressources humaines" est peut-être en voie de prendre son sens. Et la qualité omniprésente n'est plus dans les ingrédients coûteux que l'on ajoute au produit. Elle est plutôt le résultat, de bas en haut, de l'attitude générale de l'entreprise face à son client. La qualité remonte le produit!

Deux autres clés POUR LE MAILLAGE

Nous avons vu comment l'entreprise de troisième type sait substituer au contrôle de la qualité la gestion intégrale de celle-ci; définir, à l'intention de tous ses participants, sa mission, ses objectifs et ses politiques; réagir sans délai aux besoins des consommateurs; et mobiliser en son sein le potentiel créateur.

Mais il y a deux autres instruments dont il nous faut parler ici, tant ils sont, eux aussi, inhérents au concept de maillage et à sa mise en oeuvre. Ce sont **la vigie commerciale et technologique** et **la société commerciale.**

La vigie commerciale et technologique

La vigie commerciale et technologique, c'est l'aptitude à appréhender et à reconnaître les grands mouvements, les tendances sociétales, qui préfigurent la société de demain et d'après-demain.

Grâce à cette vigie commerciale et technologique, l'entreprise se met à l'affût de son univers commercial et de son univers technologique. En matière commerciale, elle cherche à percevoir les tendances, exprimées ou non, des consommateurs; libre à cette entreprise, une fois ces tendances traduites en spécifications techniques, de décider si elle va chercher ou non à les satisfaire. De même, la vigie commerciale et technologique s'applique à percevoir les évolutions technologiques en cours dans les secteurs industriels dont elle fait partie: nouveaux ingrédients, nouvelle machinerie, nouveaux procédés de fabrication, etc.; il s'agit pour elle de faire sienne la technologie nouvelle, sans avoir, comme on dit au Japon, à "réinventer l'eau tiède".

On mesure dès lors les avantages qu'on peut tirer du maillage horizontal. La vigie exercée à plusieurs a forcément des antennes plus sensibles et un rayon d'action plus étendu. A l'intérieur du groupe d'entreprises maillées, celle qui aura la meil-

leure "réactique" saura sauter sur l'ocasion et profiter des renseignements apportés par la vigie commune.

Certes, les dernières décennies nous ont appris les limites de la prévision et nous ont enseigné à ne tirer de ces dernières que des hypothèses vraisemblables parmi d'autres. Et pourtant, l'avenir, c'est aujourd'hui. L'entreprise ne peut renoncer à l'interroger, sous peine de rater tous les virages. A l'exemple de certaines entreprises du troisième type, nous recourrons donc à la **notion de temps à cinq vitesses.**

Le temps à cinq vitesses

Il s'agit d'une démarche prospective qui dégage cinq niveaux, cinq voies temporelles, correspondant à autant d'horizons prévisionnels différents, exprimés en termes d'années.

- Au loin, c'est-à-dire **dans un avenir dont vingt ans ou plus nous séparent,** seuls peuvent servir de points de référence, pour la lecture de l'avenir, la vocation et la mission assignées à l'entreprise, les valeurs et les principes d'action qui la guident. Voilà, par essence, un type d'orientation qui relève de la très haute direction de l'entreprise, ou de son conseil d'administration.

- Un peu plus près de nous, le second horizon prévisionnel couvre **les dix ou quinze prochaines années.** Ici peut et doit se faire sentir l'influence du projet d'entreprise partagé par tout le personnel aussi bien que par la direction. Ici également, la fonction de vigie commerciale et technologique prend son impor-

tance, en dégageant les tendances à long terme qu'elle décèle dans la conjoncture.

- Avec la troisième zone, nous voici dans un horizon prévisionnel d'environ cinq ans. C'est la zone réservée aux plans stratégiques, qu'élabore la direction de l'entreprise.

- La quatrième zone correspond à un horizon prévisionnel de trois à cinq ans. C'est ici que les cercles de pilotage proposent des plans qui, pour les trois, quatre ou cinq années à venir, lèveront en partie l'incertitude et contribuèrent à mobiliser tout le personnel.

- Enfin, dans la fourchette de temps la plus proche de nous, c'est-à-dire dans l'année en cours, se situe la zone des actions les plus délibérées, les plus maîtrisables. On est ici branché sur l'immédiat et l'on sait, à peu de choses près, vers lequel des scénarios on s'avance. Voilà par excellence le stade où l'on doit être à l'écoute des signaux de faible intensité. Les faits porteurs d'avenir, auxquels on reconnaît souvent les tendances naissantes.

L'art du chef d'entreprise consiste justement à savoir capter ces indices, et à les traduire en des lignes de conduite pour l'exploitation des marchés. Et la fonction de vigie commerciale et technologique consiste ici à constamment vérifier si produits et services sont à la hauteur des attentes de la clientèle.

Le principal outil dans cette vigie commerciale et technologique, c'est le BIS, le "Business Intelligence System". Le BIS constitue, pour le dirigeant-conjoncturiste, une sorte de radar capable de percevoir, venant des trois cent soixante degrés de l'horizon,

les signaux de faible intensité, les faits (petits ou grands) porteurs d'avenir, susceptibles d'infléchir le déroulement des événements dans les domaines technologique, social, politique, commercial ou industriel.

Le BIS est fait d'un ensemble "d'écouteurs", tous plus précieux pour le chef d'entreprise que ne l'est pour le devin sa boule de cristal. Ce sont d'abord **les banques de données**, accessibles par abonnement et dont l'informatique accroît sans cesse le bagage. Ce sont encore les **hommes-vigies**, ces cadres de haut niveau qu'on délègue dans les foires, expositions, symposiums et congrès; ces hommes à la vaste culture, qui dépouillent livres et revues pour les interroger sur les évolutions en cours. Le Bis, c'est aussi **un plan de formation** des membres du personnel affectés à ce continuel "scanning" de l'air du temps. Mais la fonction d'hommes-vigies dépasse le cercle, forcément restreint, des cadres supérieurs qui y sont directement affectés. Chaque employé peut et doit revenir, au niveau qui est le sien, une "oreille" à l'écoute de ce que dit et pense le "client externe"; chaque employé doit faire part à l'entreprise des renseignements et des impressions qu'il recueille dans l'exercice de ses fonctions - et même hors de celles-ci.

Le BIS, enfin, c'est un solide **système de traitement interne**, capable de traduire toutes ces informations dans des formes utiles aux décideurs.

La société commerciale

Une fois maîtrisé le système de gestion intégrale de la qualité qui lui procure un avantage comparatif (c'est-à-dire un produit à

moindre coût), l'entreprise maillée a besoin d'un instrument précis et agressif pour sa conquête des marchés: c'est la société commerciale. Pour atteindre leurs objectifs d'expansion, les groupes de maillage doivent se doter d'une société commerciale dont la mission propre est la mise en marché des produits ou services issus de toutes les entreprises composantes.

Chose certaine, il ne saurait s'agir ni de "trading house" traditionnel, ni de la "sogo shosha". On est en train d'inventer un nouveau type de société commerciale, reflet de nouvelles habitudes commerciales.

REMERCIEMENTS

Les autorités du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, le Conseil des denrées alimentaires du Québec et le Comité d'organisation désirent témoigner aux participants, aux conférenciers, aux personnes-ressources et aux médias d'information leur plus vive appréciation pour leur dévouement, leur contribution et leur aide à la réussite de cet événement.

Abdesslam Guerch
Secrétaire du Conseil
des denrées alimentaires
du Québec